



Novas Empresas Internacionais

O Caso do Setor Metalúrgico e Metalomecânico

Por

Ana Paula Moreira de Oliveira

Dissertação de Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientada por

Prof^ª Doutora Raquel Filipa do Amaral Chambre de Meneses Soares Bastos Moutinho

setembro 2017

Nota Biográfica

Ana Paula Moreira de Oliveira, nasceu a 28 de março de 1992, natural de Vale de Cambra, distrito de Aveiro. Em 2014, completou a licenciatura em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto. No mesmo ano ingressou no mercado de trabalho na área de *Corporate Finance* na Sonae Sierra. Em 2015, ingressou no mestrado em Economia e Administração de Empresas da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Atualmente exerce funções de Controlo de Gestão na Inaceinox, empresa ligada ao setor metalúrgico e metalomecânico.

Agradecimentos

Aos meus pais e irmão por me terem incentivado e dado força neste percurso.

Aos meus amigos e colegas por toda a compreensão e partilha.

A todos os que reservaram uma parte do seu tempo para colaborarem nesta investigação.

Finalmente, um especial agradecimento à professora Doutora Raquel Filipa do Amaral
Chambre Meneses Soares Bastos Moutinho, pela sua orientação, partilha de
conhecimento, dedicação e disponibilidade para que a realização deste trabalho fosse
possível. Um muito obrigado.

Índice

ÍNDICE DE TABELAS.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VII
ÍNDICE DE EQUAÇÕES	VII
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	VIII
RESUMO.....	IX
INTRODUÇÃO	1
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	6
1.1. PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	6
1.2. VELOCIDADE.....	10
1.3. RITMO	14
1.4. GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO	15
1.5. ÂMBITO GEOGRÁFICO	17
1.6. PÓS-INTERNACIONALIZAÇÃO.....	19
1.6.1. INOVATIVIDADE	21
1.6.2. VANTAGEM COMPETITIVA.....	22
1.7. CONCLUSÃO	29
2. METODOLOGIA	31
2.1. ANÁLISE QUANTITATIVA.....	32
2.2. TESTE DE HIPÓTESES	32
2.3. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	34
2.4. RECOLHA DE DADOS	37
2.4.1. QUESTIONÁRIO.....	38
2.5. BREVE CARACTERIZAÇÃO DO SETOR	48
2.6. CONCLUSÃO	53
3. RESULTADOS.....	54
3.1. ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA	54
3.2. ANÁLISE DA VALIDADE E CONFIABILIDADE	60
3.3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	61
3.3.1. VELOCIDADE	64
3.3.2. RITMO	71
3.3.3. GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO	72
3.3.4. ÂMBITO GEOGRÁFICO.....	78
3.3.5. INOVATIVIDADE	79
3.3.6. VANTAGEM COMPETITIVA	81
3.4. CONCLUSÃO	82
4. CONCLUSÃO	83
BIBLIOGRAFIA	87
ANEXOS	93

Índice de Tabelas

Tabela 1. Comparação entre características das empresas tradicionais e das novas formas de empresas.....	23
Tabela 2. Conceitos e medidas das várias dimensões da internacionalização.	25
Tabela 3. Estrutura do questionário.	39
Tabela 4. Forma jurídica da empresa.	39
Tabela 5. Tempo de internacionalização.....	40
Tabela 6. BaG.	41
Tabela 7. Classificação de micro, pequena, média e grande empresa.....	41
Tabela 8. Dimensão da empresa.....	41
Tabela 9. Distância física e psicológica	42
Tabela 10. Intervenientes internacionais.....	42
Tabela 11. Âmbito geográfico.....	43
Tabela 12. Velocidade de internacionalização.....	44
Tabela 13. Ritmo da internacionalização.	45
Tabela 14. Grau de internacionalização.	45
Tabela 15. Inovatividade.....	47
Tabela 16. Vantagem competitiva.....	48
Tabela 17. Peso do setor MM em termos de número de empresas, volume de negócios e número de pessoas ao serviço, em 2015.....	49
Tabela 18. Peso dos segmentos do setor MM face às indústrias transformadoras em termos de produtividade aparente, em 2015.	51
Tabela 19. Peso dos segmentos do setor MM face às indústrias transformadoras em termos de despesas de I&D, em 2015.....	52
Tabela 20. Peso dos segmentos do setor MM face às indústrias transformadoras em termos de inovação de produto e inovação de processos, em 2014.....	53
Tabela 21. Validade e confiabilidade.....	61
Tabela 22. Hipóteses testadas.	62

Tabela 23. Teste Kruskal-Wallis para velocidade1 entre as novas formas de empresas e as empresas tradicionais.	65
Tabela 24. Teste t-student para a velocidade1 entre as empresas INV e as empresas tradicionais.	66
Tabela 25. Teste Wilcoxon Mann-Whitney para velocidade1 entre as empresas BaG e as empresas tradicionais.	67
Tabela 26. Teste Wilcoxon Mann-Whitney para velocidade1 entre as empresas INV e as empresas BaG.	68
Tabela 27. Teste de Kruskal-Wallis para a velocidade2 entre as novas formas de empresas e as empresas tradicionais.	69
Tabela 28. Teste de Kruskal-Wallis para o grau1 entre as novas formas de empresas e as empresas tradicionais.	73
Tabela 29. Teste de Kruskal-Wallis para o grau2 entre as novas formas de empresas e as empresas tradicionais.	74
Tabela 30. Teste t-student para o volume de exportações entre as empresas INV e as empresas tradicionais.	74
Tabela 31. Teste Wilcoxon Mann-Whitney para grau2 entre as empresas Tradicionais e as empresas BaG.	75
Tabela 32. Teste Wilcoxon Mann-Whitney para grau2 entre as empresas INV e as empresas BaG.	76
Tabela 33. Teste de Kruskal-Wallis para o ambgeo1 e ambgeo2 entre as novas formas de empresas e as empresas tradicionais.	78
Tabela 34. Teste de Kruskal-Wallis para a inovatividade entre as novas formas de empresas e as empresas tradicionais.	80
Tabela 35. Teste de Kruskal-Wallis para a vantagem competitiva entre as novas formas de empresas e as empresas tradicionais.	81
Tabela 36. Questionário.	93
Tabela 37. Correspondência entre as variáveis do estudo e as questões do questionário.	103

Índice de Figuras

Figura 1. Posicionamento da fase de pré-internacionalização.	10
Figura 2. Composição dos segmentos de atividade económica do setor MM em volume de negócios, número de empresas e número de pessoas ao serviço em 2015.	50
Figura 3. Principais destinos de exportação em percentagem, em 2015.	51
Figura 4. Forma jurídica da empresa.	56
Figura 5. Volume de negócios da empresa.	56
Figura 6. Número de colaboradores.	57
Figura 7. Tipos de empresas quanto ao seu processo de internacionalização.	58
Figura 8. Primeiros países nos quais as empresas iniciaram a sua atividade internacional.	59
Figura 9. Principais mercados internacionais das empresas atualmente.	60
Figura 10. Ritmo de internacionalização.	71

Índice de Equações

Equação 1. TNi	64
Equação 2. $Velocidade1$	64
Equação 3. $Velocidade2$	69
Equação 4. TNi	72
Equação 5. NSi	73
Equação 6. $Grau1$	73
Equação 7. $Grau2$	73

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AIMMAP	Associação dos Industriais Metalúrgicos Metalomecânicos e Afins de Portugal
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
BG	<i>Born Global</i>
BaG	<i>Born Again Global</i>
CAE	Classificação das Atividades Económicas
CATIM	Centro de Apoio Tecnológico à Indústria Metalomecânica
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CR	Compósito de confiança de Fornell
I&D	Investigação e Desenvolvimento
INE	Instituto Nacional de Estatística
INV	<i>International New Ventures</i>
MM	Metalúrgico e Metalomecânico
ONU	Organização das Nações Unidas
PLS	<i>Partial Least Squares</i>
PME	Pequenas e Médias Empresas
SABI	Sistema de Análise de Balanços Ibéricos
SPSS	<i>Statistical Package for Social Science</i>
TIC	Tecnologias da Informação e da Comunicação
TNi	<i>Transnationality Index</i>
NSi	<i>Network Spread Index</i>
EU	União Europeia
UNCTAD	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>

Resumo

A globalização veio revolucionar o processo de internacionalização das empresas. Anteriormente, as empresas seguiam o modelo tradicional no qual se expandiam exclusivamente de uma forma gradual à medida que adquiriam conhecimento e experiência acerca dos mercados internacionais. Atualmente, têm vindo a emergir empresas, designadas por *International New Ventures*, que nascem com uma visão global e rapidamente tomam uma posição internacional. Contrariamente, a muitos estudos que analisam a fase de pré-internacionalização, o presente estudo pretende analisar a fase pós-internacionalização. Por esta via, pretende-se explorar, para o período pós-internacionalização, se o comportamento das empresas que seguem os modelos tradicionais diverge do das empresas que se expandem rapidamente, em termos de velocidade, de ritmo, de âmbito geográfico e grau de internacionalização. Pretende-se, também, analisar as diferenças em termos de inovatividade e vantagem competitiva. Para tal, foi desenvolvido um questionário que foi dirigido às empresas do setor metalúrgico e metalomecânico portuguesas e os dados assim recolhidos foram analisados através de testes de hipóteses. Os resultados obtidos indicam que as empresas que rapidamente tomam uma posição global têm maior velocidade de internacionalização, têm maior grau de internacionalização, se medido pelo volume de exportações, e expandem-se a ritmos diferentes das empresas tradicionais. Por outro lado, a velocidade, medida em termos de velocidade de compromissos de recursos com o exterior, o grau de internacionalização, medido através de uma medida multidimensional, o âmbito geográfico, a inovatividade e a vantagem competitiva não apresentam diferenças significativas. Este resultado é interessante, uma vez que revela que no setor metalúrgico e metalomecânico, não existem particularmente diferenças entre as empresas que demoram mais tempo a internacionalizar e as que são mais rápidas em termos de competitividade e inovatividade, o que poderá levantar algumas questões à teoria das *International New Ventures*.

Palavras-Chave: Internacionalização, *International New Ventures*, *Born Global*, *Born Again Global*, pós-internacionalização, setor metalúrgico e metalomecânico.

Abstract

The phenomenon of globalization came to revolutionize the process of internationalization. Previously, companies followed the traditional model of internationalization, entering in new markets in a gradual and incremental way as they acquired knowledge and experience about international markets. Recently, has been increasing firms that adopt an international approach right from their birth or very shortly thereafter, they are known as International New Ventures. Many studies have been focused on pre-internationalization phase and have paid little attention to the post-internationalization phase. This study aims to fill this gap, exploring the post-internationalization phase regarding to the dimensions of internationalization, speed, rhythm, scope and degree. Additionally, it will be analysed if these different paths of internationalization lead to different innovativeness and competitive advantage. Different sets of hypotheses are developed on the basis of dimensions of internationalization, innovativeness and competitive advantage for the sequential expansion and international new ventures approaches. These hypotheses are tested using data collected from a survey addressed to Portuguese companies in the metallurgical and metal-mechanical sector. The results show that international new ventures have higher speed and higher export intensity than firms that follow the traditional path. Also, international new ventures and traditional firms have different rhythms of internationalization. Regarding to scope, degree, innovativeness and competitive advantage results find that there are no significant differences between International New Ventures and traditional firms. This is an interesting result because firms from this specific economic sector are very dynamic and natural exporters, so many assumptions of international new ventures theory cannot be verified because traditional firms and firms that are global from inception behave in the same way, which may raise some questions to the *International New Venture* theory.

Keywords: Internationalization, International New Ventures, Born Global, Born Again Global, post-entry stage, metallurgical and metal-mechanic sector.

Introdução

A globalização veio alterar a forma como as empresas encaram o mercado internacional, incentivando empresas de todas as dimensões e origens a expandirem-se internacionalmente (Urban & Sefalafala, 2015). A facilidade na comunicação e no transporte veio diminuir a distância física entre pessoas, empresas e países, transformando o mundo num grande mercado global. A globalização veio promover novas oportunidades junto das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) que estão a iniciar a sua atividade e que facilmente se adaptam a novos ambientes. Estas empresas procuram alargar a sua área de atuação para os mercados externos, com o intuito de ganhar vantagem competitiva internacionalmente. Desde logo, começam a alargar os seus horizontes, deixando para trás a visão local que lhes era característica, atuando agora com uma visão global do mercado. A atuação das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) deixa de ser a nível local, para passarem a atuar num grande mercado global que era anteriormente restrito às grandes empresas multinacionais. A estratégia competitiva destas empresas foca-se, em grande medida, em fornecer produtos especializados para determinados nichos de mercado globais. Nos últimos anos, têm surgido empresas que desde o momento da sua criação têm em vista a internacionalização, estas empresas são denominadas de Novas Empresas Internacionais (*International New Ventures* - INV) (Oviatt & McDougall, 1994) ou empresas Nascidas Globais (*Born Globals* – BG) (Rennie, 1993). Contudo, o ambiente cada vez mais global contribui para que a visão e estratégia empresarial de algumas empresas tradicionais se expandisse de repente além-fronteiras. Estas empresas são designadas por empresas Renascidas Globais (*Born Again Globals* – BaG), uma vez que, se internacionalizam repentinamente, após um longo período focadas apenas no mercado doméstico (Bell, McNaughton, Young, & Crick, 2003).

O processo de internacionalização é analisado de acordo com várias dimensões que surgiram na literatura, designadas por velocidade, âmbito geográfico, ritmo e grau de internacionalização. Alguns estudos sugerem que as dimensões chave no processo de internacionalização são o âmbito geográfico (*scope*), o grau de internacionalização (*degree*) e a velocidade (*speed*) (Cesinger, Fink, Madsen, & Kraus, 2012; Shaker A. Zahra & George, 2002). Contudo, outros estudos dão ênfase ao ritmo da internacionalização como uma dimensão importante na análise do processo de internacionalização (Eisenhardt & Brown, 1998; Vermeulen & Barkema, 2002).

O âmbito geográfico é a extensão geográfica do processo de expansão de uma empresa (Lin, 2012), diz, portanto, respeito, à diversidade geográfica (Khavul, Pérez-Nordtvedt, & Wood, 2010). Quanto ao grau de internacionalização, o mesmo está relacionado com o nível de compromisso da empresa relativamente ao seu processo de expansão internacional (Casillas & Acedo, 2013).

No que diz respeito ao ritmo da internacionalização, o mesmo é definido como a regularidade do processo (Vermeulen & Barkema, 2002). Vermeulen e Barkema (2002) argumentam que as empresas que seguem um ritmo constante têm maior capacidade para beneficiar com atividades externas do que empresas que se expandem de forma irregular.

Tal como é evidenciado na literatura existente, a velocidade de arranque da internacionalização está relacionada com o tempo que decorre desde o momento do estabelecimento da empresa até à primeira atividade internacional. Contudo, outros estudos sugerem que a velocidade se refere ao número de atividades internacionais que a empresa se compromete a realizar num determinado período de tempo, após a sua primeira atividade internacional. Existem, assim, duas perspetivas diferentes, uma refere-se à velocidade de arranque e a outra à velocidade após a primeira entrada no mercado externo. A velocidade de arranque pode, por exemplo, variar com o tipo de indústria, uma vez que alguns produtos são mais propensos à internacionalização que outros (Rasmussen, Madsen, & Servais, 2010). No que concerne à velocidade pós-internacionalização, esta pode variar de acordo com a capacidade que a empresa tem em acumular conhecimento, utilizando-o de acordo com a experiência que vai adquirindo no mercado (Prashantham & Young, 2011). No fundo, a velocidade diz respeito à relação existente entre o processo de internacionalização e o tempo decorrido desse mesmo processo (Casillas & Acedo, 2013).

Avaliando a literatura à presente data é possível verificar que o processo de internacionalização tem sido objeto de estudo por parte de inúmeros autores que analisam essencialmente os fatores que impulsionam a internacionalização, isto é, o seu início. Decorrente das suas características, algumas empresas são mais propensas à internacionalização do que outras, culminando em empresas que se internacionalizam segundo os moldes tradicionais enquanto outras têm um processo mais precoce.

Assim, o processo de internacionalização é abordado de acordo com diferentes teorias explicativas que distinguem os diversos tipos de empresas consoante a sua

velocidade de arranque para o mercado internacional. A teoria de Uppsala diz respeito à abordagem tradicional do processo de internacionalização, na qual fazem parte as empresas designadas por empresas tradicionais. De acordo com Johanson e Vahlne (1990, p. 567) a internacionalização é um “processo no qual a empresa aumenta gradualmente a sua participação internacional. Esse processo evolui, por um lado, numa interação entre o desenvolvimento de conhecimento sobre mercados externos e as operações e, por outro, com o aumento do compromisso de recursos nos mercados externos”. Enquanto a teoria de Uppsala analisa a influência do comportamento interno da empresa no processo de internacionalização, a Teoria das Redes analisa a influência das relações existentes entre os vários agentes e organizações. De acordo com Coviello e Munro (1997, p. 363), o processo de internacionalização é influenciado pelo “conjunto de relações interligadas que uma empresa desenvolve como parte da sua rede.” De facto, a rede é uma fonte de informação sobre o estado atual do mercado, trazendo, portanto, vantagem competitiva para a empresa que dela faz parte (Sharma & Blomstermo, 2003). A rede de uma empresa é composta pelas relações existentes entre a empresa e os seus clientes, fornecedores, distribuidores e mesmo concorrentes (Johanson, Mattsson, Hood, & Vahlne, 1988). A teoria das empresas INV ou BG constitui uma abordagem alternativa ao modelo tradicional. Estas empresas são normalmente PME's que se expandem internacionalmente desde a sua fundação ou pouco tempo depois (Bell et al., 2003). Note-se que a literatura aborda extensivamente o período que antecede a primeira internacionalização e os fatores que influenciam a entrada mais ou menos tardia (precoce) no mercado internacional, culminando no reconhecimento da existência de empresas que se internacionalizam só após o desenvolvimento de uma base doméstica estável e de empresas que o fazem logo após a sua fundação. São relativamente escassos os estudos que analisam o período após a primeira entrada da empresa no mercado externo.

O presente estudo pretende ajudar a colmatar esta lacuna da literatura através da análise das diferentes dimensões da internacionalização após a primeira entrada no mercado externo. Vários estudos foram realizados no sentido de analisar o que precede o fenómeno da internacionalização, não existindo, contudo, um estudo que compile e analise as várias dimensões da internacionalização após as empresas estarem no mercado internacional, e o seu efeito em termos de grau de inovatividade e de vantagem competitiva. Assim, pretende-se analisar as diferentes dimensões do processo de

internacionalização de empresas tradicionais e das novas formas de empresas (INV, BG e BaG), bem como a sua inovatividade e competitividade. Repare-se que em termos de definição o que diferencia estas empresas umas das outras é a altura em que iniciam o seu processo de internacionalização. No entanto, a literatura é escassa relativamente ao que acontece uma vez iniciado este processo. O presente trabalho pretende analisar se as empresas tradicionais e as novas formas de empresas imprimem a mesma velocidade na internacionalização, se internacionalizam ao mesmo ritmo, se têm o mesmo grau de internacionalização, o mesmo âmbito geográfico após a sua entrada no mercado internacional e quais as consequências para a empresa em termos de inovatividade e vantagem competitiva. Posto isto, tendo em consideração as diferentes dimensões de internacionalização (velocidade, ritmo, grau de internacionalização e âmbito geográfico), a questão central de investigação é:

- Iniciado o processo de internacionalização, as empresas tradicionais e as novas formas de empresas (INV, BG, BaG) comportam-se da mesma forma?

Uma vez analisado o comportamento dos diferentes tipos de empresas ao longo do seu processo de internacionalização, importa, então, perceber que diferenças existem em termos de inovatividade e de vantagem competitiva. Assim, a segunda questão de investigação que se coloca é:

- O caminho internacional seguido pelas empresas tradicionais e pelas novas formas de empresas repercute-se em diferenças em termos de inovatividade e de vantagem competitiva?

Pretende-se, portanto, investigar um período ainda pouco explorado na literatura, o período que decorre após a entrada no mercado internacional, no âmbito das dimensões do processo de internacionalização, velocidade, ritmo, grau de internacionalização e âmbito geográfico, das empresas tradicionais e das novas formas de empresas e as suas consequências em termos de inovatividade e vantagem competitiva.

Como referem Oviatt e McDougall (1994), a maioria das INVs estudadas são empresas de alta tecnologia, serviços e mesmo aquacultura, prevendo-se que fossem surgir INVs nas mais diversas indústrias. De facto, nas últimas décadas surgiram estudos

que denunciam a forte presença de INVs também nos sectores tradicionais da indústria (Rasmussen et al., 2010).

O sector metalúrgico e metalomecânico em Portugal é um sector altamente exportador e dinâmico, como tal, faz sentido estudá-lo no âmbito das novas formas de empresas. A amostra objeto de estudo será, portanto, constituída por empresas portuguesas do setor metalúrgico e metalomecânico.

Relativamente à estrutura do presente trabalho, no Capítulo 1 é feita uma revisão à literatura, na qual são abordadas as teorias fundamentais do processo de internacionalização, são descritas as várias dimensões do processo de internacionalização e são abordados os estudos existentes acerca do período pós-internacionalização. O Capítulo 2 começa por apresentar e explicar o tipo de metodologia utilizada, uma metodologia quantitativa, mais propriamente testes de hipóteses. De seguida, apresentam-se as hipóteses de investigação, é explicado o processo de recolha de dados e é dada uma explicação exaustiva sobre o método de recolha de dados utilizado, o questionário. Por fim, é feita uma breve caracterização do setor em análise, o setor metalúrgico e metalomecânico. O Capítulo 3 inicia-se com uma análise descritiva da amostra do presente estudo e são apresentados e discutidos os resultados obtidos estatisticamente. No Capítulo 4 são apresentadas as conclusões e limitações do presente estudo.

1. Enquadramento Teórico

No presente capítulo investigam-se as principais teorias do processo de internacionalização, a perspetiva tradicional do Modelo de Uppsala e a perspetiva das *International New Ventures*, aqui designadas por Novas Empresas Internacionais. Posteriormente, são caracterizadas as várias dimensões do processo de internacionalização, que servirão de base a todo o estudo. Por fim, é revista a teoria existente acerca do período pós-internacionalização que será analisado à luz das dimensões do processo de internacionalização e das consequências que o caminho internacional tomado trará à empresa em termos de inovatividade e vantagem competitiva.

1.1. Processo de internacionalização

O processo de internacionalização tem sido objeto de inúmeros estudos ao longo das últimas décadas. Nos anos 70, na Universidade de Uppsala, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) desenvolveram um modelo pioneiro, conhecido por Modelo de Uppsala, tendo por base observações em empresas suecas. Este modelo defende que o processo de internacionalização se desenvolve seguindo uma lógica incremental. O modelo é composto por fatores estáticos, ou seja, pelo conhecimento de mercado e pelo compromisso com o mercado, e por fatores dinâmicos, que dizem respeito às decisões de compromisso e às atividades correntes da empresa (Johanson & Vahlne, 1977). O conhecimento de mercado e o compromisso de mercado afetam tanto as decisões de compromisso como as próprias atividades correntes da empresa e vice-versa (Johanson & Vahlne, 1990). À medida que a empresa se internacionaliza, aumenta o compromisso de recursos no mercado externo e acumula simultaneamente experiência e conhecimento acerca do mesmo (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Assim, o processo de internacionalização desenvolve-se segundo várias etapas, como por exemplo: (1) exportações esporádicas, onde é estabelecido um primeiro contacto com o mercado, não existindo contudo compromisso de recursos nem conhecimento consistente; (2) exportações através de agente, onde existe mais conhecimento acerca do mercado e algum compromisso com o mesmo; (3) subsidiária comercial, onde a empresa controla diretamente o canal de informação; (4) subsidiária de produção, em que a empresa estabelece o mais elevado grau de compromisso com o país ou mercado onde se insere

(Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Constata-se, portanto, que a internacionalização se intensifica à medida que a empresa aumenta o conhecimento sobre o mercado e, conseqüentemente, aumenta o grau de compromisso que tem com o mesmo (Johanson & Vahlne, 1977).

No mesmo sentido, Bell, McNaughton, e Young (2001) referem que as empresas designadas “tradicionais” tendem a adotar uma abordagem mais reativa, internacionalizando-se durante um período de tempo mais longo e focando-se em mercados física e psicologicamente¹ mais próximos. A falta de conhecimento relativamente aos mercados externos constitui o principal obstáculo ao processo de internacionalização das empresas, ficando estas, confinadas às suas áreas geográficas (Johanson & Vahlne, 1977). Deste modo, as empresas precisam de começar por estabelecer uma base doméstica para que depois se lancem no desafio da internacionalização, ou seja, existe um período relativamente longo entre o nascimento da empresa e o início da sua internacionalização.

O modelo tradicional de internacionalização foi posto em causa perante o fenómeno da globalização. A existência de mercados mais homogeneizados contribuiu para encurtar o processo de internacionalização, observando-se o “salto” de algumas das etapas presentes nos modelos tradicionais (Oviatt & McDougall, 1994). No modelo revisto por Johanson e Vahlne (2009) a internacionalização é impulsionada pela melhoria e estabelecimento de redes de contacto que contribuem para um maior nível de conhecimento dos mercados internacionais.

Vários estudos têm surgido identificando um crescente número de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) que pretendem desde o momento da sua criação abranger uma posição internacional nos mercados (Rialp, Rialp, Urbano, & Vaillant, 2005b), através de uma estratégia internacional proativa (Oviatt & McDougall, 1994). Estas empresas são denominadas de Novas Empresas Internacionais (*International New Ventures* - INV) (Oviatt & McDougall, 1994) e empresas Nascidas Globais (*Born Globals* – BG) (Rennie, 1993). Existem ainda outras designações ao longo da literatura para nomear este tipo de empresas: “empresas de rápida internacionalização” (Cesinger et al., 2012), “empresas de internacionalização precoce” (Rialp, Rialp, & Knight, 2005a), entre outras.

¹ A distância psicológica é constituída por um conjunto de fatores que impedem ou dificultam os fluxos de informação entre as empresas e o mercado, nomeadamente, a língua, a cultura, os sistemas políticos, os sistemas de educação, entre outros (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

A definição adotada por Oviatt e McDougall (1994, p. 49) refere que uma empresa designada Nova Empresa Internacional “desde o início, procura tirar vantagem competitiva significativa da utilização de recursos e da venda de produtos em vários países”. Para desenvolver INVs sustentáveis são quatro os elementos necessários: (1) internalização de algumas transações; (2) estrutura de governo alternativo; (3) vantagem de localização externa; (4) recursos únicos (Oviatt & McDougall, 1994). Oviatt e McDougall (1994) classificam diferentes tipos de INVs segundo duas dimensões distintas: número de atividades coordenadas entre países (extensão das atividades no exterior) e número de países em que operam (âmbito geográfico). Deste modo, as INVs são designadas por *Export/Import Start-up*, *Multinational Trader*, *Geographically Focused Start-up* e *Global Start-up* (Oviatt & McDougall, 1994). As empresas *Global Start-up* são aquelas que mais se aproximam do conceito das empresas BG (Efrat & Shoham, 2012). De facto, devido à sua semelhança, são vários os estudos que descrevem as INVs como BG ou vice-versa, uma vez que são ambas internacionais desde a sua fundação (Kuivalainen, Sundqvist, & Servais, 2007; Madsen & Servais, 1997; Moen & Servais, 2002).

Alguns autores sugerem que estas empresas se expandem para o mercado externo desde a sua fundação (Oviatt & McDougall, 1995; Rialp et al., 2005b), outros após dois anos ou menos (Moen & Servais, 2002; Rennie, 1993), após três anos (Knight & Cavusgil, 2004; Nordman & Melén, 2008), ou até após 6 anos (Shaker A. Zahra, Ireland, & Hitt, 2000), entre outros. Há uma certa dificuldade em definir o tempo exato para a existência de uma INV ou BG, uma vez que, algumas empresas passam primeiro por uma fase embrionária antes de se lançarem oficialmente no mercado internacional (Shaker A. Zahra, 2005).

Em termos de grau de internacionalização as empresas são classificadas de acordo com diferentes critérios. Knight e Cavusgil (2004) consideram que para serem consideradas globais as empresas exportam pelo menos 25% da produção total. Enquanto Shaker A. Zahra et al. (2000) consideram necessário apenas um volume mínimo de 5% de vendas internacionais.

As empresas identificadas são capazes de competir com grandes empresas, através de tecnologia inovadora e design do produto, que se traduz numa crescente competitividade em produtos de elevada qualidade a preços competitivos (Rennie, 1993).

Simultaneamente, o sucesso deste tipo de empresas está também relacionado com a rápida adaptação dos seus produtos às exigências dos nichos de mercado globais que estão em constante mutação (Rennie, 1993). É, importante, contudo, notar que o que as caracteriza é, tão só e apenas, a altura em que começam a internacionalização, ou seja, a idade da empresa aquando da primeira entrada no mercado externo.

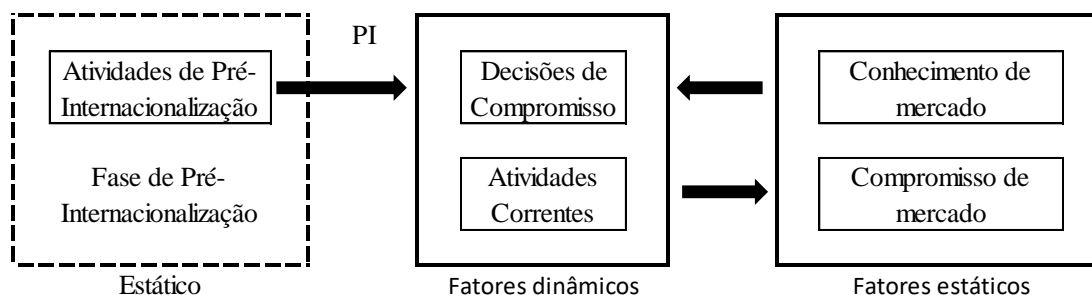
Bell et al. (2001) introduzem o conceito empresas Renascidas Globais (*Born Again Globals* – BaG), para definir um outro tipo de empresas. Tipicamente, estas empresas estão bem implementadas nos mercados domésticos e, de repente, adotam uma abordagem rápida de internacionalização (Bell et al., 2001). Esta mudança de atitude repentina pode ser causada por determinados eventos específicos, críticos para a empresa, como por exemplo, mudança de proprietários, mudança de administração, o cliente doméstico internacionalizou-se e a empresa seguiu o cliente em novos mercados, entre outros (Bell et al., 2001). A partir de agora, as empresas INV, BG, BaG serão designadas no presente estudo por novas formas de empresas.

É evidente que a principal diferença entre as empresas tradicionais e as novas formas de empresas está relacionada com o período de tempo que decorre entre a fundação da empresa e a sua primeira entrada no mercado externo. O tempo tem, portanto, um papel crucial no estudo do processo de internacionalização, uma vez que, cada empresa segue um determinado conjunto de eventos de internacionalização que ocorrem em períodos de tempo específicos (Jones & Coviello, 2005). Deste modo, considera-se que o tempo tem duas fases distintas no processo de internacionalização (Meschi, Ricard, & Moore, 2017). A primeira é designada por fase de pré-internacionalização (Casillas & Acedo, 2013), dizendo respeito ao momento desde a fundação da empresa até à sua entrada no mercado internacional. Nesta fase, a empresa passa por um processo de preparação, designado prontidão de internacionalização (PI), no qual vai adquirindo conhecimento sobre o mercado (Tan et al., 2007).

Devido ao seu processo de aprendizagem muito mais curto, as empresas nascidas globais alcançam um nível de PI de uma forma muito mais rápida do que as empresas tradicionais (Tan, Brewer, & Liesch, 2007). Assim, este tipo de empresas toma a decisão de exportar mais rapidamente, concluindo, portanto, a sua fase de pré-internacionalização.

Na figura 1 está evidenciado o momento de viragem da empresa, no qual toma a decisão de exportar, abandonando, portanto, a fase de pré-internacionalização e iniciando o seu processo de internacionalização conforme descrito pelo modelo de Uppsala (Meschi et al., 2017; Tan et al., 2007).

Figura 1. Posicionamento da fase de pré-internacionalização.



Fonte: Tan et al. (2007, p. 297)

A segunda fase é designada por internacionalização ou pós-internacionalização e refere-se ao período de tempo que decorre após a primeira atividade internacional. A transição da fase de pré-internacionalização para a fase de pós-internacionalização é designada como a fase do “ponto de viragem” (*turning point*) e acontece entre o quarto e quinto ano de existência das empresas INVs ou BGs (Romanello & Chiarvesio, 2016). Nela, a empresa depara-se com a necessidade de investir em novos recursos com o intuito de melhorar a sua base de conhecimento organizacional e com isto promover o seu crescimento sustentável a longo prazo (Romanello & Chiarvesio, 2016). Nesta fase, a confiança existente entre a empresa e os mercados externos é fortalecida, o que contribui para o aumento do compromisso entre ambos (Khojastehpour & Johns, 2015).

Tendo presente que o período de pós-internacionalização tem sido pouco explorado até à data, analisar-se-ão seguidamente as várias dimensões do processo de internacionalização desse período.

1.2. Velocidade

Apesar do processo de internacionalização ser considerado um processo dinâmico (Johanson & Vahlne, 1977; Welch & Luostarinen, 1988), o conceito de velocidade começou a ganhar destaque na literatura apenas na última década. A maioria dos estudos

sugere que a velocidade se foca no tempo decorrido entre a fundação da empresa e a sua primeira atividade internacional (Shaker A. Zahra & George, 2002). Assim, esta definição refere-se à velocidade de arranque uma vez que engloba a fase da pré-internacionalização e não o processo de internacionalização em si.

Oviatt e McDougall (2005) propõem um conjunto de fatores que influenciam a velocidade de arranque, classificados como fatores facilitadores, motivadores, mediadores e moderadores. Avanços na tecnologia, comunicação e transportes facilitam o processo de internacionalização (Oviatt & McDougall, 2005) contribuindo para a redução de custos de transporte e para a existência de produtos tecnologicamente mais inovadores. A concorrência é a força que motiva os empreendedores a acelerarem (neste sentido) o processo de internacionalização (Oviatt & McDougall, 2005). Como referem Oviatt e McDougall (1995) a melhor defesa para a empresa doméstica é deter uma posição ofensiva no mercado internacional. A principal vantagem competitiva da empresa advém de um conjunto de oportunidades a nível tecnológico que lhe permitem obter o conhecimento necessário para produzir produtos únicos e inovadores difíceis de imitar pelos seus concorrentes (Oviatt & McDougall, 1994, 1995). O empreendedor surge como elemento mediador que interpreta as várias forças do mercado de forma a encontrar oportunidades de negócio internacionais (Oviatt & McDougall, 2005). Alguns estudos sugerem que a experiência internacional do empreendedor está diretamente relacionada com a velocidade de arranque da internacionalização (Naudé & Rossouw, 2010; Rasmussen et al., 2010). Os contactos comerciais previamente existentes com parceiros internacionais irão beneficiar o empreendedor, fomentando a aceleração na internacionalização (Zucchella, Palamara, & Denicolai, 2007). Assim, a rede de contactos do empreendedor aliada ao conhecimento adquirido através das oportunidades que surgem constituem as forças moderadoras da velocidade de arranque (Oviatt & McDougall, 2005).

O modo como a literatura existente define e mede a velocidade de internacionalização tem, pois, as suas limitações. Há uma perspetiva temporal limitada uma vez que apenas, na maior parte dos estudos, é medido o período entre a fundação da empresa e o início da internacionalização (Chetty, Johanson, & Martín Martín, 2014). Por outro lado, considerando a velocidade como tempo que a empresa demora para internacionalizar, isso implica uma visão unidimensional, pois são descartados alguns

fatores centrais no processo de internacionalização como o conhecimento do mercado e o compromisso. Não obstante, existem algumas exceções, como são o caso dos estudos de Oviatt e McDougall (2005), Casillas e Acedo (2013), Chetty et al. (2014) e Morgan-Thomas e Jones (2009) e Prashantham e Young (2011), que ultrapassam estas limitações, analisando o período após a primeira entrada no mercado externo e tendo em conta outros fatores além do tempo, como o conhecimento e o compromisso.

Autio, Sapienza, e Almeida (2000) referem mesmo que a literatura não distingue suficientemente o período que decorre desde a fundação da empresa até à sua primeira atividade internacional do período que procede essa primeira fase de internacionalização. Recentemente alguns autores desenvolveram as suas pesquisas no âmbito da velocidade tendo por base o período pós internacionalização (Chetty et al., 2014; Mikael Hilmersson, 2014; Lin, 2012; Morgan-Thomas & Jones, 2009). A velocidade deve capturar o processo pós-internacionalização ao invés do tempo necessário para iniciar esse mesmo processo (Mikael Hilmersson & Johanson, 2016). De forma a capturar a velocidade do processo de internacionalização é necessário considerar a distância internacional percorrida ao longo do tempo (Chetty et al., 2014; Mikael Hilmersson, 2014). A velocidade é medida pelo número médio de saídas para o exterior dividido pelo número de anos desde a primeira expansão internacional da empresa (Mohr & Batsakis, 2016). Por outro lado, a velocidade pode também ser medida pelo número médio de subsidiárias estrangeiras por ano (Lin, 2012).

No estudo de Prashantham e Young (2011), não é definida uma medida exata para a velocidade, no entanto, são consideradas duas dimensões: o âmbito do mercado e o compromisso internacional. Baseados no modelo original de Uppsala, Chetty et al. (2014) medem a velocidade com base no processo de aprendizagem sobre o mercado externo e com base no processo de compromisso internacional da empresa.

Casillas e Acedo (2013) indicaram três medidas para a velocidade de internacionalização. A primeira diz respeito à velocidade no crescimento da intensidade comercial da empresa, ou seja, no crescimento da proporção de vendas provenientes de países estrangeiros durante um período de tempo específico; a segunda, está relacionada com a velocidade no compromisso de recursos com o exterior, que pode ser medida pelo número de subsidiárias estabelecidas no estrangeiro ao longo do tempo, por exemplo; e, por último, a velocidade na mudança da amplitude dos seus mercados internacionais, que

diz respeito, ao número de entradas em mercados externos num determinado período de tempo. Chetty et al. (2014) concluem que a velocidade de internacionalização tem um efeito positivo no desempenho internacional da empresa.

Morgan-Thomas e Jones (2009) analisam a velocidade medida como as vendas ao exterior no período após o ano em que ocorre a primeira venda. Os autores consideram uma amostra de duzentas empresas e classificam-nas como “rápidas”, “regulares” e “relutantes” consoante a velocidade de internacionalização. A velocidade é analisada de acordo com a influência de quatro fatores: nível de conhecimento; Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC); estratégia de diversificação internacional, nomeadamente, entrada em número elevado de mercados, dependência de um mercado-chave fora do mercado doméstico e preferência por mercados psicologicamente mais próximos; e por fim, pela estratégia de canais de distribuição internacionais.

Não foram encontradas diferenças significativas relativamente à influência da intensidade do conhecimento na velocidade de internacionalização, o que contraria alguns estudos que evidenciam que sectores intensivos em conhecimento e a intensidade do conhecimento são responsáveis pela rápida internacionalização (Morgan-Thomas & Jones, 2009).

As TIC influenciam positivamente a velocidade, no entanto não foram encontradas diferenças perante empresas que se internacionalizam mais rapidamente com aquelas que têm uma velocidade mais regular ou lenta (Morgan-Thomas & Jones, 2009). No entanto, as empresas “rápidas” geram maior retorno do que as restantes refletindo-se no aumento das vendas internacionais e em maiores níveis de diversidade internacional (Morgan-Thomas & Jones, 2009).

Para o mesmo período de tempo, 10 anos, as PME's que se expandem para vinte mercados internacionais são empresas que se internacionalizam rapidamente, enquanto as empresas mais tradicionais se expandem em média para nove mercados (Morgan-Thomas & Jones, 2009). Este resultado vai ao encontro ao do que a literatura sugere, uma vez que, rápida internacionalização envolve acesso a um maior número de mercados (McNaughton, 2003). Empresas que são dependentes de um mercado-chave fora do mercado doméstico e que não seguem os princípios da distância psicológica tendem a internacionalizar-se mais depressa (Morgan-Thomas & Jones, 2009). Relativamente aos canais de distribuição, Morgan-Thomas e Jones (2009) concluem que empresas que se

internacionalizam mais rapidamente tendem a ter múltiplos modos de operação, nomeadamente uso de intermediários, mas também uso dos seus próprios canais de vendas internacionais.

1.3. Ritmo

As empresas não se internacionalizam a uma “velocidade constante”, uma vez que a velocidade tende a variar ao longo do tempo, traduzindo-se em acelerações ou desacelerações no processo de internacionalização (Chetty et al., 2014). Assume-se, portanto, que a variação da velocidade é considerada como o ritmo da internacionalização. O ritmo pode ser caracterizado como a combinação de determinados comportamentos específicos com intervalos de tempo previsíveis (Brown & Eisenhardt, 1997). De acordo com Vermeulen e Barkema (2002, p. 641), o ritmo está relacionado com a regularidade do processo de expansão internacional de uma empresa e é medido pelo número de subsidiárias estabelecidas pela empresa ao longo do tempo. Havendo duas empresas que expandem em média uma subsidiária a cada ano não significa que sigam um ritmo igual. Podem seguir um padrão regular, ou por outro lado, seguir um padrão irregular, caracterizado por anos de rápida expansão alternados por longos períodos de inatividade (Vermeulen & Barkema, 2002). Empresas que possuem conhecimento e experiências prévias tendem a aumentar gradualmente a sua capacidade de absorção² (Barkema, Shenkar, Vermeulen, & Bell, 1997). Empresas que seguem um padrão rítmico regular são mais flexíveis e capazes de implementar e absorver expansões adicionais (Vermeulen & Barkema, 2002). Por outro lado, empresas que se expandem de forma irregular tendem a possuir menor capacidade para absorver mais expansões, porque são incapazes de as interpretar e de as avaliar (Vermeulen & Barkema, 2002). Adicionalmente, as empresas que têm um processo de expansão regular e rítmico possuem uma rentabilidade superior do que aquelas que se expandem a um ritmo irregular (Vermeulen & Barkema, 2002). Portanto, como afirmam Lin e Cheng (2013, p. 1384), “um ritmo regular de internacionalização é desejável” para as empresas.

² Entende-se por capacidade de absorção o conjunto de conhecimentos prévios relacionados entre si que facilitam a capacidade da empresa para assimilar e usar novos conhecimentos (W. M. Cohen & Levinthal, 1990).

1.4. Grau de internacionalização

A dimensão em termos de grau de internacionalização surgiu logo nos primeiros estudos acerca da internacionalização (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). A extensão ou grau de internacionalização está relacionado com o nível de compromisso da empresa relativamente ao seu processo de expansão internacional (Casillas & Acedo, 2013). As exportações constituem o nível mais baixo de grau de internacionalização e as subsidiárias de produção traduzem-se no maior grau de compromisso internacional da empresa. Para medir o grau de internacionalização são vários os critérios utilizados, no qual se destaca a percentagem de exportação da empresa como o mais comumente utilizado (Acedo & Jones, 2007; Knight & Cavusgil, 2004; Kuivalainen et al., 2007). Contudo, alguns autores defendem que uma única variável para medir o grau de internacionalização não é suficiente para captar toda a sua complexidade. Para fazer face a esta limitação, alguns autores introduziram uma multiplicidade de variáveis no seu estudo (Reuber & Fischer, 1997; Sullivan, 1994). Sullivan (1994) construiu um índice compósito tendo por base três indicadores para quantificar o grau de internacionalização: um indicador estrutural, um indicador de desempenho e um indicador *atitudinal*. O indicador estrutural está relacionado com as atividades externas ou pela estrutura de governo da empresa e, é medido, nomeadamente, pela percentagem de ativos externos, pelo número de subsidiárias no exterior e pela proporção de ações detidas por estrangeiros (Dörrenbächer, 2000; Sullivan, 1994). O indicador de desempenho está relacionado com o sucesso ou fracasso internacional da empresa tendo como principais indicadores a percentagem de vendas internacionais, a percentagem de exportação e a percentagem de lucros no exterior (Dörrenbächer, 2000; Sullivan, 1994). O indicador *atitudinal* é mais difícil de mensurar, no entanto, Sullivan (1994) destaca a experiência internacional do gestor medida pelo número de anos acumulados de trabalho no exterior dividido pelo número total de anos de experiência de trabalho.

Por sua vez, Reuber e Fischer (1997) apresentam um critério tridimensional que inclui a percentagem das vendas externas, a percentagem de colaboradores da empresa que dispõem mais de 50% do seu tempo em atividades internacionais e a dispersão geográfica das vendas. Ietto-Gillies (1998) baseou-se em dois índices para medir o grau de internacionalização. O primeiro índice, designado por Índice de Transnacionalidade (*Transnationality Index* - TNi) e desenvolvido pela UNCTAD (*United Nations*

Conference on Trade and Development), indica a relação entre as atividades domésticas e as atividades estrangeiras. A empresa é considerada muito internacionalizada se a proporção de atividades estrangeiras face ao total for muito elevada, independentemente de as atividades estrangeiras ocorrerem num único país ou em vários (Ietto-Gillies, 1998). Este índice tem como medidas o rácio entre as vendas externas e as vendas totais, o rácio entre ativos externos e os ativos totais e o rácio entre o emprego estrangeiro e o emprego total. O segundo, designado por Índice de Propagação da Rede (*Network Spread Index - NSi*), está relacionado com a extensão geográfica das atividades internacionais e indica a percentagem do número de países estrangeiros em que a empresa possui subsidiárias em relação ao número total de países estrangeiros onde a empresa poderá ter subsidiárias. Por último, a combinação dos dois índices, TNi e NSi, num só, indica que o grau de internacionalização da empresa é tanto mais elevado, quanto maior a percentagem de atividades no exterior e maior a expansão dessas mesmas atividades em países estrangeiros.

Numa abordagem distinta, o grau de internacionalização é associado às posições que a empresa ocupa em diferentes redes nacionais tendo em conta a sua importância e integração (Johanson et al., 1988). Johanson et al. (1988) desenvolvem a Teoria das Redes através de uma matriz que relaciona o grau de internacionalização da empresa com o grau de internacionalização do mercado. Deste modo, o grau de internacionalização da empresa depende da relação existente com outras empresas pertencentes à rede e do seu próprio posicionamento na rede. A empresa ao criar redes de relacionamentos e a integrar-se em redes já existentes, está a encurtar e possivelmente a acelerar o seu processo de aprendizagem (Shaker A Zahra, 2005). Na perspetiva da teoria das redes, devem ser considerados alguns critérios para a medição do grau de internacionalização, nomeadamente, a extensão geográfica dos mercados e o âmbito da rede na qual a empresa participa (Szymura-Tyc, 2013). Na perspetiva de Dörrenbächer (2000), não existe um único indicador ou índice que meça de forma satisfatória o grau global de internacionalização da empresa.

Por outro lado, De Clercq, Sapienza, e Crijns (2005) concluem que empresas que têm um elevado grau de internacionalização estão mais predispostas a participar em atividades internacionais comparativamente com empresas que têm tomado uma postura menos internacional.

De acordo com a abordagem tradicional da internacionalização, a empresa expande-se de forma gradual, como tal, ao longo do tempo, a empresa evolui para um maior grau de envolvimento, aumentando o número de mercados para o qual se expande internacionalmente (Johanson & Vahlne, 1977, 1990). Desta forma, a passagem do tempo é um fator que influencia positivamente o grau de internacionalização da empresa (Szymura-Tyc, 2013). Contrariamente, as novas formas de empresas ignoram as várias etapas pela qual passam as empresas tradicionais, estabelecendo-se em vários mercados simultaneamente, num curto espaço de tempo (Szymura-Tyc, 2013). Nesta perspetiva, a distância do mercado é um fator que deve ser considerado na medição do grau de internacionalização da empresa, dando, portanto, menor relevância ao fator passagem do tempo (Szymura-Tyc, 2013).

1.5. Âmbito Geográfico

O âmbito internacional de uma empresa é decomposto pelo âmbito geográfico e pelo âmbito do produto (Vermeulen & Barkema, 2002; Shaker A. Zahra & George, 2002). No fundo, o âmbito internacional está associado à dispersão internacional de uma empresa (Vermeulen & Barkema, 2002; Shaker A. Zahra et al., 2000). Comparado com as restantes dimensões do processo de internacionalização, o âmbito geográfico é frequentemente negligenciado na literatura (Cesinger et al., 2012). O âmbito geográfico diz respeito à expansão do processo de internacionalização da empresa em múltiplos países (Vermeulen & Barkema, 2002), enquanto que o âmbito do produto está relacionado com a combinação de produtos que efetivamente são expandidos internacionalmente. Quando o âmbito geográfico é elevado implica que a empresa necessita de aprender sobre diferentes mercados nacionais específicos, o que requer mais tempo de aprendizagem relativamente às empresas que se internacionalizam para um número reduzido de países (Vermeulen & Barkema, 2002).

Apesar das novas formas de empresas serem definidas como internacionais desde a sua fundação, elas não são globalmente dispersas no momento do seu nascimento, mas sim, expandem-se rapidamente ao longo do tempo (Hashai, 2011). Através de acumulação de experiência externa, as novas formas de empresas, aumentam a complexidade dos modos de entrada internacionais, estabelecem uma maior variedade de atividades coordenadas no exterior e penetram mercados psicologicamente mais distantes

(Hashai, 2011; Hashai & Almor, 2004). De facto, Hashai e Almor (2004) demonstram que ao longo do tempo, ou seja, desde a fase embrionária até ao processo mais avançado da internacionalização, denota-se um maior compromisso com os mercados externos. Segundo estes autores (Hashai, 2011; Hashai & Almor, 2004), as novas formas de empresas seguem um processo sequencial, ainda que, a um ritmo mais rápido do que o Modelo de Uppsala. Esta ideia vem contrariar o que foi afirmado por Knight e Cavusgil (2004) e Oviatt e McDougall (1994), uma vez que, segundo os autores as novas formas de empresas desde a sua fundação internacionalizam-se para mercados distantes e com elevado nível de compromisso com os mesmos.

Segundo Lin (2012), o âmbito geográfico indica o número de países nos quais a empresa opera ou o nível de concentração espacial das atividades da empresa. Deste modo, o âmbito geográfico pode ser identificado pelo número de países estrangeiros nos quais a empresa gera vendas (Shaker A. Zahra & George, 2002). No estudo efetuado por Reuber e Fischer (1997), o âmbito geográfico é medido segundo regiões. Os autores consideram que a empresa gera vendas apenas para três regiões: Canadá, América do Norte e fora da América do Norte. Numa perspetiva mais abrangente, Shaker A. Zahra et al. (2000), utilizam uma medida multidimensional composta por cinco critérios, nomeadamente, pelo número de países estrangeiros, pelo número de segmentos de mercado e pela diversidade tecnológica, cultural e geográfica dos mercados externos.

Numa outra perspetiva, Kuivalainen et al. (2007), medem o âmbito geográfico de acordo com a distância do mercado ou do país entre o país doméstico e os países para os quais exporta. Tipicamente as empresas tradicionais internacionalizam-se para países geográfica e psicologicamente mais próximos (Johanson & Vahlne, 1977), ou seja, seguem um padrão de internacionalização. Por outro lado, as novas formas de empresas começam a expandir-se desde a sua fundação para múltiplos países (Knight & Cavusgil, 2004; Oviatt & McDougall, 1994), independentemente da sua distância física ou psicológica. Este fenómeno é explicado, em parte, devido ao facto das novas formas de empresas produzirem produtos altamente especializados que são adequados para determinados nichos de mercados globais espalhados internacionalmente (Rialp et al., 2005b).

1.6. Pós-internacionalização

Uma questão que tem vindo a ser colocada é “o que acontece após a internacionalização?” (Shaker A. Zahra & George, 2002). De facto, existem relativamente poucos estudos relativos à evolução das novas formas de empresas comparativamente com as empresas que seguem um processo sequencial (Sapienza, Autio, George, & Zahra, 2006; Shaker A Zahra, 2005). Contudo, esta tendência tem vindo a mudar recentemente, na medida em que têm surgido alguns estudos que se debruçam sobre a sobrevivência, crescimento, desempenho e maturação das novas formas de empresas ao longo do tempo. A fase de pós-internacionalização tem vindo a ganhar destaque na literatura mais recente, ainda que, de forma insuficiente. Como afirmam Efrat e Shoham (2012), existe uma lacuna no entendimento do processo de internacionalização e no crescimento global da empresa após os primeiros anos de existência da empresa.

De acordo com Autio et al. (2000) as novas formas de empresas beneficiam de uma vantagem de aprendizagem por serem novas (*learning advantage of newness*). Segundo estes autores, as novas formas de empresas crescem mais rapidamente do que empresas tradicionais, uma vez que, devido à sua flexibilidade, as primeiras desenvolvem mais facilmente as competências necessárias para singrarem nos mercados externos. Constatase, portanto, que a flexibilidade deste tipo de empresas lhes permite adaptarem-se mais rapidamente às diferentes necessidades dos seus clientes. Relativamente às empresas tradicionais, as rotinas desenvolvidas para o mercado interno, tornam-nas mais inflexíveis na adaptação ao ambiente de novos mercados (Sleuwaegen & Onkelinx, 2014). Como Mikael Hilmeresson e Johanson (2016, p. 78) referem “quanto mais rígidas forem as rotinas e capacidades da empresa, mais difícil será mudar e modificar a estratégia de exportação para cada mercado”. As empresas que desde o início agem proactivamente, inovando e gerindo adequadamente os seus riscos e incertezas para acelerarem a internacionalização, obtêm mais rapidamente vantagem competitiva (Liesch, Weerawardena, Sullivan Mort, Knight, & Kastle, 2007). Considera-se que as novas formas de empresas são bem sucedidas quando detêm um amplo alcance dos mercados-chave do segmento da sua indústria, quando são altamente focadas internacionalmente e têm um crescimento rápido (Gabrielsson, Kirpalani, Dimitratos, Solberg, & Zucchella, 2008).

Noutra perspetiva, Meschi et al. (2017) sugerem que as empresas tradicionais ao tomarem mais tempo no momento da sua entrada beneficiam de recursos organizacionais, rotinas de aprendizagem eficientes e comprometimento psicológico adequado, tendo, por isso, mais sucesso no seu percurso internacional comparativamente com as novas formas de empresas.

O facto das novas formas de empresas serem compostas por empresas novas, inexperientes e de reduzida dimensão, poderá afetar a sua credibilidade junto de potenciais novos clientes, assim como, limitar a escassez de recursos e consequentemente a sua capacidade de fazer face aos desafios da internacionalização (Shaker A Zahra, 2005). Também, o facto das novas formas de empresas serem constituídas por empresas que tentam afirmar-se no mercado estrangeiro constitui, por si só, outra dificuldade, tendo em conta que têm que realizar mais esforços para fazer face às barreiras de entrada, para construir redes de contactos e para serem aceites pelos potenciais novos clientes (Shaker A Zahra, 2005). Sapienza et al. (2006) afirmam que devido aos elevados investimentos iniciais, as novas formas de empresas têm que trabalhar rapidamente de forma a desenvolverem as competências necessárias à internacionalização e com isto garantirem a sua sobrevivência no curto prazo (Sapienza et al., 2006). Assim, as empresas devem deter conhecimento e capital necessários de forma a prosseguirem com eficácia a sua estratégia de internacionalização. Quando tal não se verifica, é preferível que a empresa desacelere o seu processo de internacionalização e, uma vez adquiridos os recursos necessários, volte a acelerar as suas atividades internacionais (Chetty et al., 2014). Neste sentido, constata-se que diferentes formas de empresas tendem a expandir-se internacionalmente a diferentes velocidades (Mikael Hilmerston & Johanson, 2016).

O crescimento das novas formas de empresas pode ser atribuído a um conjunto de fatores como o ambiente externo, o ambiente interno da empresa e às próprias características e capacidades do fundador da empresa (Hagen & Zucchella, 2014; Madsen & Servais, 1997; Zucchella et al., 2007). Estes fatores vão sendo alterados ao longo do tempo, consoante a empresa esteja na fase de pré-internacionalização ou na fase de pós-internacionalização (Hagen & Zucchella, 2014; Romanello & Chiarvesio, 2016). De acordo com Romanello e Chiarvesio (2016), existe um *trade-off* entre as capacidades dos fundadores e alguns recursos da empresa durante a transição da pré-internacionalização para a pós-internacionalização. Enquanto as características do fundador são cruciais na

fase de entrada para o mercado internacional, na fase de pós-internacionalização as variáveis internas da empresa têm uma posição fulcral no sentido de promoverem um crescimento sustentável (Romanello & Chiarvesio, 2016).

Na fase de pré-internacionalização, a prévia experiência internacional do fundador tem um papel importante no lançamento da empresa para o mercado internacional. Fatores como a educação, a experiência de viver fora do país, assim como, a prévia experiência profissional orientada para a internacionalização, influenciam a postura do fundador da empresa perante a decisão de tomar o caminho da internacionalização logo nos primeiros anos de atividade da empresa (Madsen & Servais, 1997). Ao longo das suas experiências internacionais, o fundador desenvolveu uma rede pessoal de clientes e outros contactos que o auxiliam no início do processo de internacionalização (Dave Crick & Jones, 2000).

Na fase de pós-internacionalização, variáveis internas como, o investimento em investigação e desenvolvimento (I&D), a tecnologia, o marketing e as capacidades do gestor têm um impacto importante na sobrevivência a longo prazo das novas formas de empresas (Efrat & Shoham, 2012).

Nesta fase, as novas formas de empresas procuram recuperar o seu investimento alcançando um desempenho financeiro sustentável (Trudgen & Freeman, 2014). No mesmo sentido, no modelo de Uppsala, as empresas tradicionais pretendem fomentar o seu crescimento e lucro a longo prazo (Johanson & Vahlne, 1977). Desta forma, e de acordo com as conclusões obtidas por Trudgen e Freeman (2014), na fase de pós-internacionalização, o objetivo de desempenho a longo prazo das novas formas de empresas aproxima-se do objetivo das empresas tradicionais, o de garantir a maximização do lucro. O desempenho a longo prazo das empresas pode dever-se, em parte, à capacidade da empresa em desenvolver inovações de produtos e processos (Michael A Hitt, Hoskisson, & Kim, 1997).

A questão que se investiga agora é aferir se o caminho internacional tomado pelas empresas tradicionais e pelas novas formas de empresas se traduz em diferentes níveis de inovatividade e de vantagem competitiva.

1.6.1. Inovatividade

Atualmente, a inovatividade numa empresa portuguesa é um dos drivers mais importantes para que a empresa se mantenha à frente dos seus concorrentes (Uzkurt,

Kumar, Kimzan, & Sert, 2012) e, conseqüentemente, mantenha a sua sobrevivência e crescimento a longo prazo. A inovatividade define-se como a tendência de uma empresa em se envolver e apoiar novas ideias e novas experiências que possam resultar na introdução de novos produtos, serviços ou processos tecnológicos (Lumpkin & Dess, 1996). As empresas inovam ou adotam inovações já existentes no sentido de se manterem competitivas e bem-sucedidas num mercado que está em constante mutação (Uzkurt et al., 2012). De acordo com Menguc e Auh (2006, p. 65), a inovatividade “implica que a empresa seja proativa, explore novas oportunidades de mercado em vez de apenas explorar os seus pontos fortes atuais”. As novas formas de empresas caracterizam-se por serem empresas proativas e que exploram oportunidades de mercado, enquanto que as empresas tradicionais são mais reativas e têm um comportamento mais oportunista (Bell et al., 2001; Oviatt & McDougall, 1994).

As empresas que não seguem uma postura de inovatividade contínua correm o risco de verem as barreiras que dificultam a imitação dos seus produtos neutralizadas (Menguc & Auh, 2006) e até mesmo ultrapassadas. Conforme refere Porter (1985, p. 20) a empresa tem de ser “um alvo em movimento para os seus concorrentes, investindo, de forma a melhorar continuamente a sua posição”. No fundo, a empresa tem que inovar continuamente para se manter sempre à frente dos seus concorrentes. Logo, é possível, concluir que a postura de inovatividade de uma empresa influencia a sua posição em termos de vantagem competitiva na indústria onde se insere (Hult & Ketchen, 2001; Menguc & Auh, 2006).

1.6.2. Vantagem competitiva

De acordo com Sigalas e Pekka Economou (2013), existem múltiplas definições para vantagem competitiva, não havendo, portanto, uma definição clara e consensual. Para Peteraf e Barney (2003), uma empresa que detém vantagem competitiva é aquela que é capaz de criar mais valor económico do que os seus concorrentes. Apesar da definição adotada por Peteraf e Barney (2003) não especificar diretamente indicadores económicos, a sua definição está intimamente ligada ao conceito de desempenho (Sigalas, Pekka Economou, & B. Georgopoulos, 2013). Apesar de se esperar que o conceito de vantagem competitiva e desempenho estejam correlacionados entre si, as duas construções são empiricamente distintas (Barney, 1991; Newbert, 2008).

A vantagem competitiva está relacionada com os recursos e capacidades que a empresa possui, desta forma, se a empresa detiver recursos e capacidades considerados valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis então terá vantagem competitiva face à indústria onde se insere (Barney, 1991).

Sigalas et al. (2013) tiveram como objetivo desenvolver uma definição genérica para vantagem competitiva, dissociada do conceito de desempenho, e construir uma escala de indicadores para a medir. De acordo com os autores a vantagem competitiva manifesta-se quando uma empresa explora oportunidades de mercado e neutraliza ameaças competitivas superiormente à indústria em que se encontra inserida (Sigalas et al., 2013). Para a medir, os autores chegaram à conclusão que são necessárias duas dimensões, a exploração de oportunidades de mercado e a neutralização de ameaças competitivas.

Repare-se que as novas formas de empresas procuram desde o início obter vantagem competitiva através da utilização de recursos e da venda de produtos em vários países (Oviatt & McDougall, 1994). Uma vez estabelecidas nos mercados, este tipo de empresas tende a ter sucesso, pois possuem vantagens competitivas mais sustentáveis, devido a uma combinação da inimitabilidade única dos seus produtos com alianças estreitas de rede em vários países (Oviatt & McDougall, 1994). Também, a diferenciação dos seus produtos, resultantes de inovação, assim como a qualidade da liderança assumida são possíveis fontes de criação de valor para a empresa (Rialp et al., 2005b). Assim, pressupõe-se que as novas formas de empresas poderão ter maior vantagem competitiva do que as empresas tradicionais.

Tabela 1. Comparação entre características das empresas tradicionais e das novas formas de empresas.

Características	Empresas Tradicionais	Novas Formas de Empresas
Estratégia internacional	Reativa e oportunista, menos focada em nichos. Bell et al. (2001)	Proativa e focada em nichos de mercado globais. Oviatt e McDougall (1994)

Tipos de produto	Produto local. Gabrielsson et al. (2008)	Produto global (único e especializado). Gabrielsson et al. (2008)
Objetivos	Sobrevivência e rentabilidade a longo prazo. Autio (2005)	Criação de valor e crescimento. Autio (2005)
Base doméstica	Estável e sólida. Chetty e Campbell-Hunt (2004)	Irrelevante. Chetty e Campbell-Hunt (2004)
Expansão internacional	Gradual, incremental. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975)	Rápida, desde a sua fundação ou pouco tempo depois. Bell et al. (2003)
Redes	As redes são nacionais ou locais. Existência de poucos ou nenhuns parceiros internacionais. Madsen e Servais (1997)	Bem integradas internacionalmente. Existência de vários parceiros internacionais. Madsen e Servais (1997)
Empreendedor	Prévia experiência internacional irrelevante. Rialp et al. (2005b)	Beneficia de prévia experiência internacional. Madsen e Servais (1997)
Extensão internacional	Gradualmente são atingidos mercados psicologicamente e fisicamente mais próximos. Bell et al. (2001)	Múltiplos países, psicologicamente e fisicamente mais distantes. Oviatt e McDougall (1994); Knight e Cavusgil (2004)
Inovatividade Vantagem competitiva	Menor inovação nos seus produtos, resultando numa menor criação de valor. (Rialp et al., 2005b)	Diferenciação de produtos, produtos de tecnologia de ponta, inovação tecnológica e liderança. (Rialp et al., 2005b)

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 2. Conceitos e medidas das várias dimensões da internacionalização.

Dimensão	Autores	Conceito	Medição
Velocidade	Mikael Hilmersson e Johanson (2016)	O tempo que demora uma empresa a atingir certo grau de internacionalização.	Velocidade de mudança de amplitude dos mercados: rácio entre o nº de mercados exportados e o tempo. Velocidade da intensidade comercial: rácio da relação entre as exportações e vendas totais pelo tempo. Velocidade de compromisso: rácio da proporção dos ativos da empresa mantidos no exterior pelo tempo.
	Chetty et al. (2014)	Relação entre a distância de internacionalização coberta e o tempo decorrido para a alcançar.	Velocidade de aprendizagem: - Repetição: obtenção da primeira ordem de exportação e obtenção de exportações regulares. - Diversidade: número de países estrangeiros e o número de diferentes modos de entrada da empresa. Velocidade de compromisso: contratação de colaboradores em atividades internacionais (divisão do nº de funcionários em tempo integral atualmente ativos em atividades internacionais pelo nº de anos em operação); utilização das competências linguísticas de uma empresa; investimento em recursos significativos a nível internacional.
	Mikael Hilmersson (2014)	Distância internacional percorrida ao longo do tempo.	Número médio de mercados externos alcançados (distância coberta) para cada unidade de tempo.
	Mohr e Batsakis (2016)	Não há uma definição exata.	Número médio de saídas para o exterior dividido pelo número de anos desde a primeira expansão internacional da empresa.
	Casillas e Acedo (2013)	Relação entre os eventos internacionais de uma empresa e o tempo.	Quociente entre uma determinada dimensão como a intensidade comercial, o compromisso de recursos internacionais e a amplitude dos mercados internacionais e a variação de tempo.
	Lin (2012)	Não há uma definição exata.	Média do nº de subsidiárias estrangeiras por ano.
	Prashantham e Young (2011)	Ritmo de expansão internacional de uma Nova Empresa Internacional (INV).	Não há uma medida exata, mas incluem duas dimensões na sua medição: âmbito de mercado e compromisso internacional.
	Morgan-Thomas e Jones (2009)	Não há uma definição exata.	Rácio entre o total de vendas internacionais e o volume de negócios total dividido pelo tempo.

	Vermeulen e Barkema (2002)	Nº de expansões internacionais que uma empresa se compromete a realizar durante um determinado período de tempo.	Média do nº de subsidiárias estrangeiras por ano, ou seja, rácio do nº de subsidiárias estrangeiras pelo número de anos desde a primeira expansão internacional.
Ritmo	Lin (2012)	Não há uma definição exata.	Curtose da primeira derivada do número de subsidiárias ao longo do tempo.
	Vermeulen e Barkema (2002)	Regularidade do processo de expansão internacional.	Curtose da primeira derivada do número de subsidiárias ao longo do tempo.
Grau de Internacionalização	Szymura-Tyc (2013)	Não há uma definição exata.	Formas de internacionalização externa: exportações, sequência de entrada nos mercados externos. Formas de internacionalização interna: importações, nº de mercados de importação. Quota de exportação em vendas e mercados. Quota de importação em vendas e mercados. Experiência internacional da empresa e dos mercados.
	Kuivalainen et al. (2007)	É o momento instantâneo da situação da empresa num determinado período específico.	Volume de negócios das exportações (% volume de negócios proveniente dos mercados de exportação multiplicado pelo volume de negócios anual).
	Ietto-Gillies (1998)	Não há uma definição exata.	Rácio entre as vendas externas e as vendas totais (=Vi). Rácio entre ativos externos e os ativos totais (=Ai). Rácio entre o emprego estrangeiro e o emprego total (=Ei). Índice=((Vi+Ai+Ei) /3)*(n/n*), sendo: n/n*: nº países estrangeiros em que a empresa possui subsidiárias em relação ao nº total de países estrangeiros onde a empresa poderá ter subsidiárias.
	Reuber e Fischer (1997)	Não há uma definição exata.	% vendas externas, % colaboradores da empresa que despendem mais de 50% do seu tempo em atividades internacionais e dispersão geográfica das vendas.
	Sullivan (1994)	Não há uma definição exata.	Indicador estrutural: % ativos externos, % de subsidiárias no exterior. Indicador de desempenho: % vendas internacionais, % exportações, % lucros no exterior. Indicador <i>atitudinal</i> : nº de anos acumulados de trabalho internacional a dividir pelo nº total de anos de experiência de trabalho dos empreendedores; dispersão psicológica das operações internacionais.
	Mikael Hilmeresson (2014)	Não há uma definição exata.	Nº de países nos quais a empresa vende os seus produtos.
	Lin (2012)	Extensão geográfica do processo de expansão das empresas.	Nº de países nos quais a empresa estabelece subsidiárias num determinado ano.
	Kuivalainen et al. (2007)	Não há uma definição exata.	Distância de mercado ou país entre o país de origem e os países de exportação. A distância entre mercado e país é calculada como a soma das distâncias

Âmbito Geográfico			culturais de cada país de exportação (Indicadores da distância cultural de Hofstede).
	Vermeulen e Barkema (2002)	Expansão do processo de internacionalização da empresa em múltiplos países.	Nº de países nos quais a empresa estabelece subsidiárias durante a sua expansão internacional.
	Shaker A. Zahra e George (2002)	Não há uma definição exata.	Nº de países estrangeiros nos quais a empresa gerou vendas.
	Shaker A. Zahra et al. (2000)	Diversidade internacional.	Nº de países estrangeiros, nº de segmentos de mercado e diversidade tecnológica, cultural e geográfica dos mercados externos.
	Reuber e Fischer (1997)	Não há uma definição exata.	Vendas geradas em três regiões: Canadá, América do Norte e fora da América do Norte.
Fonte: Elaboração própria.			

A tabela 2 é um quadro síntese das principais dimensões da internacionalização, realçando os conceitos e medidas utilizadas para definir e quantificar cada uma delas, segundo os estudos de diversos autores. Conforme é possível verificar existe uma clara confusão nos conceitos e medidas utilizados para cada uma das dimensões.

Existem limitações no modo como a literatura define e mede a velocidade de internacionalização (Chetty et al., 2014). Analisando a tabela 2, verifica-se que em termos de definição de velocidade existe uma disparidade de conceitos. Frequentemente na literatura quando se fala em velocidade assume-se que é o tempo que a empresa demora desde a sua fundação até ao momento da sua entrada no mercado internacional (Chetty & Campbell-Hunt, 2004). Por outro lado, a velocidade é definida em termos da relação entre determinados eventos internacionais e o tempo (Casillas & Acedo, 2013), pelo que, nesta perspetiva já é capturado o momento após a primeira expansão internacional. Outros autores, definem a velocidade, relacionando-a com outras dimensões do processo de internacionalização como o grau de internacionalização (Mikael Hilmeresson & Johanson, 2016) e o ritmo de expansão internacional (Prashantham & Young, 2011). Em termos da medição da velocidade existe também uma grande diversidade de medidas, pelo que, torna-se difícil escolher qual a medida mais correta para medir a velocidade de internacionalização. Contudo, quando se trata velocidade pressupõe-se a existência da variável tempo, logo, qualquer medida da velocidade que não considera o tempo decorrido, não foi analisada no presente estudo.

O ritmo é a dimensão menos estudada na literatura, pelo seu número reduzido de estudos, é também a mais consistente em termos de definição conceptual e em termos da sua medição.

O grau de internacionalização é o nível de compromisso da empresa relativamente ao seu processo de expansão internacional. Conforme se pode verificar pela tabela 2, vários autores estabeleceram medidas para o grau de internacionalização, contudo, foram poucos aqueles que apresentaram uma definição. Em termos de medidas é possível identificar duas abordagens diferentes. A primeira, refere-se ao compromisso com as vendas no exterior, analisado através da intensidade exportadora, ou seja, do volume de negócios das exportações (Kuivalainen et al., 2007) ou da proporção das vendas externas (Reuber & Fischer, 1997; Sullivan, 1994). A segunda abordagem está relacionada com o nível de recursos da empresa, nomeadamente, a percentagem de ativos externos, a

percentagem de subsidiárias no exterior e a percentagem de colaboradores da empresa em atividades internacionais (Ietto-Gillies, 1998; Reuber & Fischer, 1997; Sullivan, 1994).

Por fim, o âmbito geográfico é frequentemente definido como o processo de expansão internacional das empresas em múltiplos países (Vermeulen & Barkema, 2002). Em termos de indicadores, os mais utilizados são o número de países na qual a empresa estabelece subsidiárias ou vende os seus produtos (Mikael Hilmersson, 2014; Vermeulen & Barkema, 2002). Contudo, o âmbito geográfico pode também ser medido pela distância de mercado do país de origem ao país de exportação (Kuivalainen et al., 2007) ou por uma medida multidimensional que inclui o número de segmentos de mercado e a diversidade tecnológica, cultural e geográfica (Shaker A. Zahra et al., 2000).

A tabela 2 é apenas uma pequena amostra da literatura, no que diz respeito à diversidade de definições e de medidas existentes para as dimensões do processo de internacionalização, mas que serve para tornar visível a dificuldade em fazer comparações rigorosas entre estudos na literatura, desde logo por haver uma multiplicidade de definições e medidas para as várias dimensões do processo de internacionalização.

1.7. Conclusão

O caminho tomado pelas empresas tradicionais e pelas novas formas de empresas desde a sua fundação até ao início do seu processo de internacionalização revela-se bastante diferente. As novas formas de empresas beneficiam de um processo de aprendizagem muito mais rápido do que o das empresas tradicionais, impulsionando a sua entrada precoce no processo de internacionalização (Tan et al., 2007). Uma vez estabelecidas nos mercados internacionais, são encontrados alguns fatores que influenciam o comportamento das empresas tradicionais e das novas formas de empresas a longo prazo.

As novas formas de empresas oferecem produtos altamente especializados que são adequados para determinados nichos de mercados globais (Oviatt & McDougall, 1994), pelo que é expetável que tenham uma expansão geográfica mais diversificada do que as empresas tradicionais.

As novas formas de empresas caracterizam-se pela sua flexibilidade de adaptação a novos mercados, associada também à sua rápida capacidade de aprendizagem inicial, pelo que se supõe que terão maior velocidade de internacionalização (Autio et al., 2000).

A velocidade tende a variar ao longo do tempo, por vezes sofrendo períodos de acelerações e desacelerações (Chetty et al., 2014). Tendo em conta que se assume que o ritmo é a variação da velocidade, então é expectável que o ritmo das novas formas de empresas e das empresas tradicionais seja também diferente.

Ao longo do seu percurso internacional as novas formas de empresas continuam a beneficiar das capacidades do seu empreendedor em explorar novas oportunidades de mercado, assim como, beneficiam de posições bem integradas em rede. A empresa ao estar posicionada numa rede obtém conhecimento acerca dos mercados, pelo que tendencialmente terá as condições necessárias para deter um maior grau de compromisso com os mesmos. Para as empresas serem bem-sucedidas na exploração de novas oportunidades de mercado necessitam de oferecer produtos inovadores e difíceis de imitar, para que tenham vantagem competitiva. Tendo em conta que as novas formas de empresas oferecem produtos especializados, pressupõe-se que estão continuamente a inovar os seus produtos e processos para se manterem no mercado, logo terão maior inovatividade. Por fim, as empresas que desde o início agem proactivamente, inovando e gerindo adequadamente os seus riscos obtêm mais rapidamente vantagem competitiva (Liesch et al., 2007).

2. Metodologia

No capítulo anterior verificou-se que existem inúmeros estudos relativamente ao período que antecede a primeira entrada no mercado internacional das empresas tradicionais e das novas formas de empresas. Foram encontrados vários fatores que influenciam a entrada mais ou menos tardia de uma empresa no mercado internacional como, por exemplo, o conhecimento e a experiência no mercado. Contudo, até à data, o comportamento das novas formas de empresas, após estarem estabelecidas no mercado externo, tem sido alvo de escassa atenção, pelo que é aqui que o corrente estudo pretende fazer a sua contribuição.

As questões de investigação que se colocam no presente estudo são: *“Iniciado o processo de internacionalização, as empresas tradicionais e as novas formas de empresas comportam-se da mesma forma?”* e *“O caminho internacional seguido pelas empresas tradicionais e pelas novas formas de empresas repercute-se em diferenças em termos de inovatividade e de vantagem competitiva?”*. No capítulo anterior, foram descritas as variáveis a utilizar na análise do comportamento das novas formas de empresas e das empresas tradicionais após estarem estabelecidas no mercado externo. Entendendo a dinâmica destas variáveis é possível inferir se as empresas tradicionais e as novas formas de empresas se comportam, ou não, da mesma forma no período pós-internacionalização e quais as suas consequências em termos de inovatividade e vantagem competitiva.

O presente capítulo inicia-se com a apresentação da abordagem metodológica de investigação aplicada, a análise quantitativa. De seguida, são apresentadas as hipóteses de investigação que constituem de certo modo, respostas provisórias e sumárias que guiarão o trabalho de recolha e análise dos dados (Quivy & Van Campenhoudt, 1998). Posteriormente, é explicado o processo de recolha de dados e é elaborada uma análise exaustiva ao instrumento de observação de dados utilizado, o questionário. O questionário foi dirigido à administração das empresas do setor metalúrgico e metalomecânico e serve de base para a análise das variáveis em estudo. Após analisar os dados recolhidos da amostra, efetua-se uma análise quantitativa com recurso a testes de hipóteses. Por último, de forma a dar a conhecer com maior rigor a população alvo do presente estudo, é apresentada uma breve caracterização do setor metalúrgico e metalomecânico.

2.1. Análise quantitativa

De acordo com Park e Park (2016), a metodologia quantitativa é utilizada para prever e controlar fenómenos sociais. Os investigadores usam uma linguagem de variáveis e hipóteses e procuram estabelecer relações entre essas variáveis (Neuman, 2014). Assim, é fundamental construir medidas precisas e confiáveis que permitam a análise estatística dos dados (Goertzen, 2017).

A abordagem quantitativa é descrita como sendo dedutiva (Pearce, 2012) e tende a seguir uma sequência de etapas que antecedem a recolha dos dados, nomeadamente: (1) restringir a temática em estudo a uma questão mais específica; (2) transformar conceitos teóricos vagos em variáveis mais exatas; e, por fim, (3) desenvolver uma ou mais hipóteses a serem testadas (Neuman, 2014).

A metodologia quantitativa é utilizada em amostras de grande dimensão, sendo possível obter uma visão geral da área em estudo e determinar padrões ou inconsistências na amostra (Park & Park, 2016).

O instrumento mais utilizado na recolha de dados, na abordagem quantitativa, é o questionário (Bryman, 1984). Através do questionário são colocadas aos inquiridos questões e através das mesmas é possível medir diversas variáveis e testar várias hipóteses simultaneamente (Neuman, 2014).

A metodologia quantitativa apresenta um conjunto de vantagens, nomeadamente, os resultados podem ser generalizáveis a uma população e representativos da mesma e o estudo pode ser replicado ao longo do tempo, devido à padronização deste método e à sua devida fundamentação (Goertzen, 2017).

2.2. Teste de Hipóteses

O teste de hipóteses é um processo de inferência estatística que tem como objetivo verificar se dados amostrais são ou não compatíveis com determinadas populações (Guimarães & Cabral, 2007). O procedimento do teste de hipóteses desenvolve-se, geralmente, em três etapas. Na primeira etapa procede-se à formulação das hipóteses estatísticas a partir das hipóteses de investigação do estudo (Marôco, 2014). A primeira hipótese designa-se por hipótese nula, representa-se por H_0 , é assumida como verdadeira e só deve ser rejeitada caso exista evidência suficiente, para uma determinada probabilidade de erro ou um determinado nível de confiança, que de facto H_0 não é válida

(Marôco, 2014). A segunda hipótese designa-se por hipótese alternativa, representa-se por $H1$ e só é aceite como válida quando $H0$ é rejeitada.

Na segunda etapa do teste de hipóteses, estima-se através da estatística de teste, a distância ou discrepância relativa entre o parâmetro populacional sob teste e as estatísticas amostrais encontradas na amostra em estudo (Marôco, 2014). Na terceira etapa, avalia-se a plausibilidade das hipóteses face ao valor da estatística teste (Marôco, 2014).

Para realizar este tipo de testes existem duas metodologias, designadas por testes paramétricos e por testes não paramétricos. Os testes paramétricos exigem que se verifiquem duas condições: os testes incidam explicitamente sobre um parâmetro de uma ou mais populações, por exemplo, o valor esperado ou a variância, e a forma da distribuição amostral deve ser conhecida, por exemplo, a distribuição normal (Guimarães & Cabral, 2007; Marôco, 2014). Um teste paramétrico muito utilizado é o teste *t-student* (t), que serve para testar se as médias de duas populações são ou não significativamente diferentes (Marôco, 2010). Quando pelo menos uma das condições dos testes paramétricos não se verificam, os testes não paramétricos são geralmente considerados como alternativa. O teste de Kruskal-Wallis, o teste de Wilcoxon e o teste de Wilcoxon-Mann-Whitney (M-W-W) são alguns exemplos de testes não paramétricos.

Por norma, é aceite que a potência dos testes paramétricos é superior à dos testes não paramétricos, ou seja, que a probabilidade de rejeitar corretamente $H0$ é maior nos testes paramétricos (Marôco, 2014). Estes testes são considerados mais robustos porque derivam de uma distribuição normalizada e porque permitem ao investigador comparar subpopulações com uma população total (L. Cohen, Manion, & Morrison, 2007). Para amostras grandes, os testes paramétricos, nomeadamente a ANOVA e o *t-student* são bastante robustos (Marôco, 2014). Contudo, para amostras pequenas e quando não são verificadas as condições dos testes paramétricos, o teste de Kruskal-Wallis poderá ser mais potente do que o teste de ANOVA. O teste de Kruskal-Wallis é apropriado para comparar as distribuições de duas ou mais variáveis em duas ou mais amostras independentes (Marôco, 2014). Por outro lado, o teste de Wilcoxon-Mann-Whitney é considerado quase tão potente como o teste *t-student*. No caso em que as distribuições são normais, para o mesmo nível de significância, a potência do teste t é praticamente igual ao do teste M-W-W (Guimarães & Cabral, 2007; Marôco, 2014). O teste de

Wilcoxon-Mann-Whitney é apropriado para comparar as funções de distribuição de uma variável medida em duas amostras independentes (Marôco, 2014).

De acordo com a amostra em estudo e com o tipo de variáveis a analisar foram utilizados testes de inferência estatística paramétrica e não paramétrica. Os testes não paramétricos utilizados foram o teste Kruskal-Wallis e o teste Wilcoxon-Mann-Whitney, quanto aos testes paramétricos recorreu-se ao teste *t-student*.

2.3. Hipóteses de Investigação

A formulação de hipóteses fornece à investigação um fio condutor e é vista como a melhor forma de conduzir de forma ordenada e rigorosa a organização de uma investigação (Quivy & Van Campenhoudt, 1998).

As novas de empresas tipicamente competem em nichos de mercado globais e são bastante flexíveis, adaptando-se às necessidades dos seus clientes (Rennie, 1993). Assim, pressupõe-se que a sua facilidade de adaptação a novos mercados, permite-lhes atingir mais rapidamente novos mercados internacionais. No que diz respeito às empresas tradicionais, as mesmas tomam uma postura mais rígida, o que dificulta o processo de adaptação a novos mercados internacionais (Autio et al., 2000; Mikael Hilmerston & Johanson, 2016), uma vez que têm que desconstruir rotinas desenvolvidas para o mercado interno e desenvolver rotinas novas para cada mercado externo (M. Hilmerston, Johanson, Lundberg, & Papaioannou, 2017), tornando-as mais lentas. Logo, é expectável que as novas formas de empresas estejam mais dispostas e sejam mais capazes de procurar oportunidades internacionais e assim expandirem-se internacionalmente com maior velocidade (M. Hilmerston et al., 2017).

H1: A velocidade pós-internacionalização das novas formas de empresas é maior do que a velocidade pós-internacionalização das empresas tradicionais.

A velocidade de compromisso de recursos com o exterior é mensurada através do número de subsidiárias estrangeiras estabelecidas ao longo do tempo (Casillas & Acedo, 2013).

As novas formas de empresas têm um elevado nível de conhecimento de mercado, em parte motivado pelas prévias experiências internacionais do fundador na indústria, o que lhes permite mais facilmente tomar decisões de compromisso internacionais (Madsen

& Servais, 1997), como estabelecer novas subsidiárias. Logo, é expetável que a velocidade de compromisso seja superior nas novas formas de empresas do que nas empresas tradicionais.

H1a) A velocidade no compromisso de recursos com o exterior das novas formas de empresas é maior do que a velocidade no compromisso de recursos com o exterior das empresas tradicionais.

Note-se que o ritmo diz respeito à regularidade do processo de expansão internacional. As novas formas de empresas podem estabelecer o mesmo número de subsidiárias que as empresas tradicionais durante um determinado período de tempo. Contudo, isto não significa que tenham o mesmo ritmo, pois podem ter seguido um padrão de expansão internacional regular ou irregular. As empresas que seguem um padrão regular são mais flexíveis e capazes de implementar expansões internacionais adicionais enquanto que as que seguem um padrão irregular têm mais dificuldade e menor capacidade para absorver mais expansões (Vermeulen & Barkema, 2002). Assim, de acordo com a revisão da literatura, é expetável que as novas formas de empresas tenham um ritmo diferente das empresas tradicionais.

H2: O ritmo de internacionalização das novas formas de empresas é diferente do ritmo de internacionalização das empresas tradicionais.

No seu estudo, De Clercq et al. (2005) referem que as empresas que estão mais predispostas a participar em atividades internacionais têm maior grau de internacionalização do que as empresas que têm tomado uma postura menos internacional. Dadas as suas características, as novas formas de empresas têm uma postura mais internacional, uma vez que desde o início procuram vender os seus produtos para múltiplos países (Oviatt & McDougall, 1994).

Por outro lado, Reuber e Fischer (1997) referem que as empresas que têm empreendedores internacionais, que as influenciam a estabelecer parcerias estratégicas internacionais têm um maior grau de internacionalização. Isto porque, a empresa ao criar ou ao entrar em redes já estabelecidas está a diminuir o seu processo de aprendizagem acerca do mercado (Shaker A Zahra, 2005), culminando num maior grau de compromisso de recursos. Deste modo, é expetável que as novas formas de empresas tenham um grau de internacionalização mais elevado do que as empresas tradicionais.

H3: O grau de internacionalização das novas formas de empresas é maior do que o grau de internacionalização das empresas tradicionais.

Pela sua atitude proativa, pela sua rápida capacidade de adaptação a novos mercados e pelo produto global que comercializa as novas formas de empresas têm as condições necessárias para terem um volume de exportações elevado no decorrer do seu percurso internacional. Deste modo, espera-se que o volume de exportações seja superior nas novas formas de empresas do que nas empresas tradicionais.

H3a) O volume de exportações das novas formas de empresas é maior do que o volume de exportações das empresas tradicionais.

Na literatura é amplamente acordado que quanto mais internacional forem as novas formas de empresas, maior será o seu alcance geográfico (Oviatt & McDougall, 1994; Sleuwaegen & Onkelinx, 2014; Shaker A. Zahra et al., 2000). Existe também evidência empírica de que a experiência internacional afeta positivamente o alcance internacional das novas formas de empresas (Rasmussen et al., 2010). De facto, não parece ser o produto que influencia o alcance internacional da empresa, mas sim, a postura do empreendedor (Rasmussen et al., 2010). Repare-se nas empresas BaG, que são empresas focadas localmente e tornam-se internacionais de repente, devido, entre outros fatores, à mudança de proprietários ou à mudança dos órgãos de administração (Bell et al., 2001). Tendo em conta, que às novas formas de empresas estão associados empreendedores com prévia experiência internacional, então pressupõe-se que deverão alcançar maior diversidade geográfica internacionalmente.

H4: O âmbito geográfico das novas formas de empresas é maior do que o âmbito geográfico das empresas tradicionais.

Uma empresa que tem inovatividade implica que está disposta a abandonar velhas rotinas e a testar ideias novas (Menguc & Auh, 2006). Para ter inovatividade a empresa tem que ter a capacidade de desenvolver ou adotar novos produtos e processos na sua organização. As novas formas de empresas estabelecem-se em vários mercados mundiais através da introdução de um produto único e especializado para cada nicho de mercado. Deste modo, supõe-se que as novas formas de empresas têm que desenvolver

continuamente novos produtos para fazer face às exigências dos vários mercados, logo, terão maior inovatividade do que as empresas tradicionais.

H5: A inovatividade das novas formas de empresas é maior do que a inovatividade das empresas tradicionais.

De acordo com a definição pioneira de Oviatt e McDougall (1994), as novas formas de empresas procuram desde o início obter vantagem competitiva. Por norma, empresas como as novas formas de empresas, que têm poucos recursos, conseguem entrar nos mercados internacionais porque possuem ativos valiosos e únicos (Oviatt & McDougall, 1994), fonte de vantagem competitiva. Empresas que procuram vantagem competitiva através de um recurso intangível, como o conhecimento, são mais propensas a desenvolver competências de aprendizagem úteis para a adaptação a novos mercados, do que empresas que dependem quase exclusivamente de recursos tangíveis (Autio et al., 2000). As novas formas de empresas normalmente têm uma estrutura organizacional bastante dinâmica permitindo-lhes desenvolver produtos baseados no conhecimento, difíceis de imitar (Shaker A. Zahra et al., 2000). A capacidade do fundador é também uma fonte de vantagem competitiva para as novas formas de empresas, uma vez que permite detetar oportunidades nos mercados internacionais e desenvolver novas maneiras de as explorar (Shaker A Zahra, 2005).

Por estes motivos, considera-se que as novas formas de empresas têm maior vantagem competitiva do que as empresas tradicionais, uma vez que possuem ativos únicos, baseados no conhecimento e empreendedores com visão internacional.

H6: A vantagem competitiva das novas formas de empresas é maior do que a vantagem competitiva das empresas tradicionais.

2.4. Recolha de Dados

A recolha de dados consiste em reunir as informações determinadas previamente junto das unidades de observação incluídas na amostra (Quivy & Van Campenhoudt, 1998). Para que a recolha de dados seja válida, é necessário que o instrumento de observação da amostra seja capaz de produzir todas as informações adequadas e necessárias para testar as hipóteses (Quivy & Van Campenhoudt, 1998). A escolha do método de questionário como instrumento de observação garante ao investigador precisão

na medição e avaliação das variáveis especificadas (McCusker & Gunaydin, 2015). Deste modo, e tendo em conta o elevado número de observações da amostra, este instrumento verificou-se como o mais adequado para a recolha de dados do presente estudo. Uma das grandes vantagens do questionário é o facto de oferecer anonimato aos inquiridos, evitando, deste modo, enviesamento nas respostas (Neuman, 2014). Contudo, o questionário apresenta também as suas desvantagens, na qual se destaca a elevada taxa de não respostas (Carmo & Ferreira, 2008).

Para a elaboração do questionário, foram previamente definidas as variáveis que se pretendiam medir com base na revisão da literatura. As questões colocadas no questionário foram na sua grande maioria baseadas em estudos de investigação já existentes, com as suas devidas adaptações. Deste modo, são precavidos eventuais erros na medição das variáveis, tendo em conta que as escalas utilizadas para as medir já foram, numa grande parte, validadas anteriormente. Em anexo (Anexo E), poderá ser consultada a tabela 37 na qual consta a correspondência entre as variáveis do estudo e as questões do questionário.

2.4.1. Questionário

O questionário desenvolvido no presente estudo foi disponibilizado através da plataforma online <https://pt.surveymonkey.com/>. Juntamente com o questionário, foi enviado um e-mail com um texto introdutório (Anexo B) no qual são referidos o âmbito e o objetivo do estudo e são dadas instruções aos destinatários relativamente ao preenchimento do questionário. Considerou-se que os destinatários deverão exercer a função de CEO na empresa ou outra função hierarquicamente semelhante, com o intuito de obter informações provenientes do indivíduo que detém maior conhecimento sobre a empresa e respetiva visão estratégica.

Adicionalmente, foi enviado e-mail para a AIMMAP (Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal) a solicitar a divulgação do questionário pelas suas associadas. No texto de introdução (Anexo C), além do âmbito e objeto do estudo, foi mencionada a importância do setor metalúrgico e metalomecânico no contexto da internacionalização da economia portuguesa e de como a colaboração das empresas é fundamental para as dotar de conhecimento adicional nesta matéria. Por fim, foram dadas as instruções necessárias para o preenchimento do questionário.

O questionário é um instrumento de observação que deve ser capaz de produzir informação, para tal, deve conter perguntas sobre cada uma das variáveis previamente definidas e as mesmas devem ser formuladas com o máximo de precisão (Quivy & Van Campenhoudt, 1998).

O questionário (Anexo A) é composto por 30 questões que podem ser divididas em quatro grupos principais:

Tabela 3. Estrutura do questionário.

Grupos	Questões
Caracterização da empresa	1 a 4, 16
Internacionalização da empresa	5 a 15
Inovatividade	17 a 26
Vantagem Competitiva	27 a 30

Fonte: Elaboração própria.

As questões do primeiro grupo, caracterização da empresa, são maioritariamente questões de escolha múltipla. As questões do segundo grupo, internacionalização da empresa, são na sua maioria questões de resposta aberta. Por fim, as questões do terceiro e quarto grupo, são questões de resposta fechada, nas quais foram utilizadas escalas de Likert de sete pontos que têm como objetivo avaliar o grau de concordância do CEO com a abordagem descrita na afirmação. A maioria das questões apresentadas foram já questionadas e validadas anteriormente por diferentes autores.

A forma jurídica da empresa é conhecida através da questão 1 e tem como objetivo melhor caracterizar a amostra do presente estudo.

Tabela 4. Forma jurídica da empresa.

Questão	Fonte
1 – Indique a forma jurídica da empresa.	Código das
a) Empresa em Nome	Sociedades
Individual	Comerciais.
e) Sociedade Unipessoal por Quotas	

b) Sociedade por Quotas	f) Sociedade em Comandita
c) Sociedade Anônima	g) Sociedade em Nome Coletivo
d) Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada	h) Cooperativa

Fonte: Elaboração própria.

Por definição, a principal diferença entre as empresas tradicionais e as novas formas de empresas é o tempo que decorre entre o ano de fundação da empresa do ano da sua primeira atividade internacional, ou seja, a sua idade de internacionalização. As questões 2 e 5 medem, respetivamente, o ano de fundação da empresa e o ano da primeira atividade internacional. Através da diferença entre eles, obtém-se o número de anos que a empresa necessitou para se internacionalizar.

Tabela 5. Tempo de internacionalização.

Questão	Fonte
2 – Qual o ano de fundação da empresa?	Acedo e Jones (2007)
5 – Qual foi o ano em que a empresa implementou a sua primeira atividade internacional? (Entende-se por primeira atividade internacional, a primeira venda ao exterior, o estabelecimento de empresa subsidiária, entre outras).	Acedo e Jones (2007)

Fonte: Elaboração própria.

Na composição das novas formas de empresas inserem-se as empresas BaG. Este tipo empresas detêm uma posição consolidada no mercado doméstico e de repente adotam uma estratégia de internacionalização (Bell et al., 2001). A questão 16 foi elaborada com o intuito de identificar este tipo de empresas que, por norma, sofrem um evento crítico que as impulsiona para a internacionalização.

Tabela 6. BaG.

Questão	Fonte
16 – A empresa sofreu algum tipo de evento crítico (por exemplo: aquisição por outra empresa, mudança de proprietários, alterações nos clientes, sucessão, forte recessão do setor, entre outros) que a impulsionou para a internacionalização? Se sim, qual?	Elaboração própria de acordo com Bell et al. (2001)

Fonte: Elaboração própria.

A dimensão da empresa é medida através das questões 3 e 4, relativamente ao número de colaboradores da empresa e ao volume de negócios. De acordo com a recomendação da Comissão Europeia, as PME's, são constituídas por empresas de micro, pequena e média dimensão e obedecem a determinados critérios, conforme descrito na tabela 7 (Europeia, 2003).

Tabela 7. Classificação de micro, pequena, média e grande empresa.

Empresa	Número pessoas ao serviço	Volume de negócios	Balanço
Micro	1 a 9	≤ 2 milhões	≤ 2 milhões
Pequena	10 a 49	≤ 10 milhões	≤ 10 milhões
Média	50 a 249	≤ 50 milhões	≤ 43 milhões

Fonte: Elaboração própria baseada em dados da Comissão Europeia.

Os inquiridos assinalaram o intervalo, baseados nos critérios que definem as pequenas e médias empresas, que melhor se adequa à situação da empresa.

Tabela 8. Dimensão da empresa.

Questão	Fonte				
3 – Indique o número de colaboradores efetivos da empresa.	Comissão Europeia.				
<table><tr><td>< 10</td><td>10 – 50</td><td>51 – 250</td><td>> 250</td></tr></table>	< 10	10 – 50	51 – 250	> 250	
< 10	10 – 50	51 – 250	> 250		

4 – Indique em qual dos seguintes intervalos de valores se situa o volume de negócios da empresa no último ano. (M – Milhões de Euros €)

< 2M	2M – 10M	11M – 50M	> 50M
------	----------	-----------	-------

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com alguns estudos, as empresas tradicionais aparentemente expandem-se para mercados física e psicologicamente mais próximos, enquanto que as novas formas de empresas aparentemente se focam em mercados mais distantes. Deste modo, a questão 6 permite identificar se de facto isto se verifica para as empresas tradicionais e para as novas formas de empresas da amostra do presente estudo.

Tabela 9. Distância física e psicológica

Questão	Fonte
6 – Indique quais foram os quatro primeiros países nos quais a empresa iniciou a sua atividade internacional.	Elaboração própria.

Fonte: Elaboração própria.

As empresas tradicionais, de acordo com alguns estudos, aparentam estabelecer relações com parceiros de negócio internacionais enquanto as novas formas de empresas aparentam deter intermediários internacionais. Deste modo, a questão 9 permite identificar se esta constatação se verifica para as empresas tradicionais e para as novas formas de empresas da amostra do presente estudo.

Tabela 10. Intervenientes internacionais.

Questão	Fonte
9 – Selecione o tipo de intervenientes com quem detém relações internacionais:	Elaboração própria.
a) Intermediários internacionais (agentes comerciais, subsidiárias);	
b) Parceiros de negócio internacionais (fornecedores, distribuidores, subcontratados);	

-
- c) Intermediários internacionais e parceiros de negócio internacionais;
 - d) Não se aplica.
-

Fonte: Elaboração própria.

O âmbito geográfico pode ser definido como a expansão do processo de internacionalização em múltiplos países (Vermeulen & Barkema, 2002). As questões 7 e 12 medem o âmbito geográfico através de duas perspectivas diferentes, número de países no qual a empresa gera vendas e número de países no qual a empresa atua através das suas subsidiárias.

Tabela 11. Âmbito geográfico.

Questão	Fonte
7 – Atualmente, para quantos países a empresa vende os seus produtos?	Shaker A. Zahra et al. (2000)
12 – Em quantos países a empresa opera diretamente através das suas subsidiárias?	Ietto-Gillies (1998)

Fonte: Elaboração própria.

A velocidade internacional entende-se como a relação entre o tempo e os eventos internacionais de uma empresa (Casillas & Acedo, 2013). O tempo de atividade da empresa é medido através da diferença entre o ano corrente, considerado 2016 e a questão 2. Os eventos internacionais da empresa são medidos através das questões 13, 14 e 15 que foram elaboradas tendo por base o Índice de Transnacionalidade (TNi) (UNCTAD, 1995). Este índice tem como medidas o rácio entre as vendas externas e as vendas totais, o rácio entre ativos externos e os ativos totais e o rácio entre o emprego estrangeiro e o emprego total (UNCTAD, 1995). Assim, para determinar a velocidade de pós-internacionalização, divide-se os eventos internacionais da empresa, designados por TNi, pelo tempo de atividade da empresa, diferença entre o presente ano de atividade da empresa e o ano da primeira internacionalização, denominado t, conforme equação abaixo descrita. Relativamente à velocidade de compromisso internacional é medida através da questão 10, tendo em consideração o tempo decorrido desde a primeira atividade internacional.

Sabendo que:

$$TNi = \frac{\frac{Vendas\ externas}{Vendas\ totais} + \frac{Ativos\ externos}{Ativos\ totais} + \frac{Emprego\ estrangeiro}{Emprego\ total}}{3}$$

Então:

$$velocidade1 = \frac{TNi}{(2016 - t)}$$

$$velocidade2 = \frac{N^o\ colaboradores\ em\ atividades\ internacionais}{(2016 - t)}$$

Tabela 12. Velocidade de internacionalização.

Questão	Fonte
2 – Qual o ano de fundação da empresa?	Acedo e Jones (2007)
10 – Quantos colaboradores, em tempo integral, despendem mais de 50% do seu tempo em atividades internacionais?	Reuber e Fischer (1997)
13 – Indique qual o peso (em percentagem) do volume de vendas ao exterior face ao volume total de vendas, para os seguintes anos: 2012, 2013, 2014, 2015, 2016.	Elaboração própria de acordo com UNCTAD (1995)
14 – Indique qual o peso aproximado (em percentagem) do volume de ativos externos (Investimento Direto Estrangeiro) face ao volume total de ativos, para os seguintes anos: 2012, 2013, 2014, 2015, 2016	Elaboração própria de acordo com UNCTAD (1995)
15 – Indique qual o peso (em percentagem) do emprego no estrangeiro face ao emprego total da empresa, para os seguintes anos: 2012, 2013, 2014, 2015, 2016	Elaboração própria de acordo com UNCTAD (1995)

Fonte: Elaboração própria.

O ritmo é definido como a regularidade do processo de expansão internacional (Vermeulen & Barkema, 2002). Através da questão 11 é possível analisar a regularidade do número de subsidiárias estabelecidas ao longo do tempo e deste modo, aferir o ritmo internacional de uma empresa.

Tabela 13. Ritmo da internacionalização.

Questão	Fonte
11 – Indique qual o número de subsidiárias detidas pela empresa nos seguintes anos: 2012, 2013, 2014, 2015, 2016.	Elaboração própria.

Fonte: Elaboração própria.

O grau de internacionalização da empresa pode ser definido como o nível de compromisso da empresa relativamente ao seu processo de expansão internacional (Casillas & Acedo, 2013). Para medir o grau de internacionalização existe uma multiplicidade de variáveis conforme mencionado na revisão da literatura. As questões 8, 12, 13, 14 e 15 medem algumas dessas variáveis, sendo que as últimas três questões dão resposta ao Índice de Transnacionalidade (TNI) e a questão 12 permite medir uma das variáveis do Índice de Propagação da Rede (NSi).

Tabela 14. Grau de internacionalização.

Questão	Fonte
8 – Indique os países no qual se encontram os principais mercados internacionais da empresa.	De Clercq et al. (2005)
12 – Em quantos países a empresa opera diretamente através das suas subsidiárias?	Ietto-Gillies (1998)
13 – Indique qual o peso (em percentagem) do volume de vendas ao exterior face ao volume total de vendas, para os seguintes anos: 2012, 2013, 2014, 2015, 2016	Elaboração própria de acordo com UNCTAD (1995).

14 – Indique qual o peso aproximado (em percentagem) do volume de ativos externos (Investimento Direto Estrangeiro) face ao volume total de ativos, para os seguintes anos: 2012, 2013, 2014, 2015, 2016	Elaboração própria de acordo com UNCTAD (1995)
15 – Indique qual o peso (em percentagem) do emprego no estrangeiro face ao emprego total da empresa, para os seguintes anos: 2012, 2013, 2014, 2015, 2016	Elaboração própria de acordo com UNCTAD (1995)

Fonte: Elaboração própria.

Sabendo que:

$$TNi = \frac{\frac{Vendas\ externas}{Vendas\ totais} + \frac{Ativos\ externos}{Ativos\ totais} + \frac{Emprego\ estrangeiro}{Emprego\ total}}{3}$$

$$NSi = \frac{n}{n *}$$

n = número de países em que as empresas detêm subsidiárias.

n* = número de todos os países do mundo.

Então:

$$Grau\ de\ internacionalização1 = TNi * NSi$$

$$Grau\ de\ internacionalização2 = \frac{Vendas\ externas}{Vendas\ totais}$$

Para o último grupo de questões foram elaboradas perguntas de resposta fechada, nas quais foi utilizada a escala de *Likert* de 7 pontos. Na escala utilizada, o 1 significa discordo totalmente e o 7 concordo plenamente.

A inovatividade reflete a tendência da empresa em se envolver e apoiar novas ideias e experiências que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos (Lumpkin & Dess, 1996). A escala para medir a inovatividade foi validada e testada por Uzokurt et al. (2012) e utilizada no presente estudo com as devidas adaptações.

Tabela 15. Inovatividade.

Questão	Fonte
Relativamente à inovatividade , por favor indique o seu grau de concordância em relação às seguintes afirmações:	Uzokurt et al. (2012)
17 – Muitas vezes melhoramos ou retificamos produtos ou serviços existentes.	
18 – Muitas vezes adicionamos novos produtos ou serviços à nossa gama.	
19 – Muitas vezes apresentamos novas gamas de produtos ou serviços que a empresa não oferecia anteriormente.	
20 – Muitas vezes reposicionamos produtos ou serviços existentes.	
21 – Muitas vezes mudamos a forma como criamos ou entregamos produtos ou serviços.	
22 – Desenvolvemos produtos ou serviços que oferecem mais vantagens aos consumidores do que qualquer outro produto ou serviço atualmente disponível.	
23 – Lançamos produtos ou serviços que são os primeiros do seu género no mundo.	
24 – Desenvolvemos produtos ou serviços que exigem que os consumidores alterem substancialmente o seu comportamento.	
25 – Lançamos produtos ou serviços para os quais esta organização não possuía o conhecimento tecnológico.	
26 – Lançamos produtos ou serviços para os quais esta organização não possuía experiência ou conhecimento comercial.	

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com Sigalas et al. (2013), a vantagem competitiva manifesta-se quando uma empresa explora oportunidades de mercado e neutraliza ameaças competitivas

superiormente à indústria em que se encontra inserida. Os autores desenvolveram uma construção de quatro pontos para medir a vantagem competitiva e que foi adaptada ao presente estudo. As questões 27 e 28 medem a exploração de oportunidades de mercado enquanto que as questões 29 e 30 medem a neutralização das ameaças competitivas.

Tabela 16. Vantagem competitiva.

Questão	Fonte
Relativamente à vantagem competitiva da empresa, ao longo dos últimos 3 anos, por favor indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:	
27 – Aproveitou todas as oportunidades de mercado que foram apresentadas à sua indústria.	Sigalas et al. (2013)
28 – Aproveitou plenamente as oportunidades de mercado que foram apresentadas à sua indústria.	
29 – Neutralizou todas as ameaças competitivas das empresas rivais da sua indústria.	
30 – Neutralizou completamente as ameaças competitivas das empresas rivais da sua indústria.	

Fonte: Elaboração própria.

2.5. Breve Caracterização do Setor

O setor metalúrgico e metalomecânico (MM) é um setor bastante heterogéneo que integra um conjunto de atividades industriais distintas e oferece uma gama de produtos bastante diversificada. Grande parte das atividades que compõem o setor produzem bens de suporte à produção dos demais setores, ou seja, bens intermédios e bens de capital, ou produzem bens duradouros para consumo final (Associados, 2010), criando deste modo sinergias. Deste modo, dadas as suas características, o setor ocupa uma posição central na economia portuguesa.

Segundo a Classificação Portuguesa de Atividades Económicas, Revisão 3 (CAE Rev. 3), o setor MM insere-se na seção C – Indústrias Transformadoras e está segmentado em seis divisões principais: 24 – Indústrias metalúrgicas de base, 25 – Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos, 27 – Fabricação de equipamento

elétrico, 28 – Fabricação de máquinas e equipamentos, 29 – Fabricação de veículos automóveis, reboques e componentes e 30 – Fabricação de outro equipamento de transporte (INE, 2007).

No ano de 2015, o setor contava com cerca de 14.793 empresas, responsáveis por 166.889 postos de trabalho (INE, 2017a, 2017f). Em termos de volume de negócios, as empresas do setor faturaram 21.701 198 230€, dos quais cerca de 69% representaram vendas para o mercado externo (INE, 2017h).

Face ao total das atividades económicas, o setor MM representava em 2015, 1% do número de empresas, 7% do volume de negócios e 5% do número de pessoas ao serviço (INE, 2017a, 2017f, 2017h). Relativamente às indústrias transformadoras, o setor MM representava em 2015, 22% do número de empresas, 26% do volume de negócios e 25% do número de pessoas ao serviço (INE, 2017a, 2017f, 2017h).

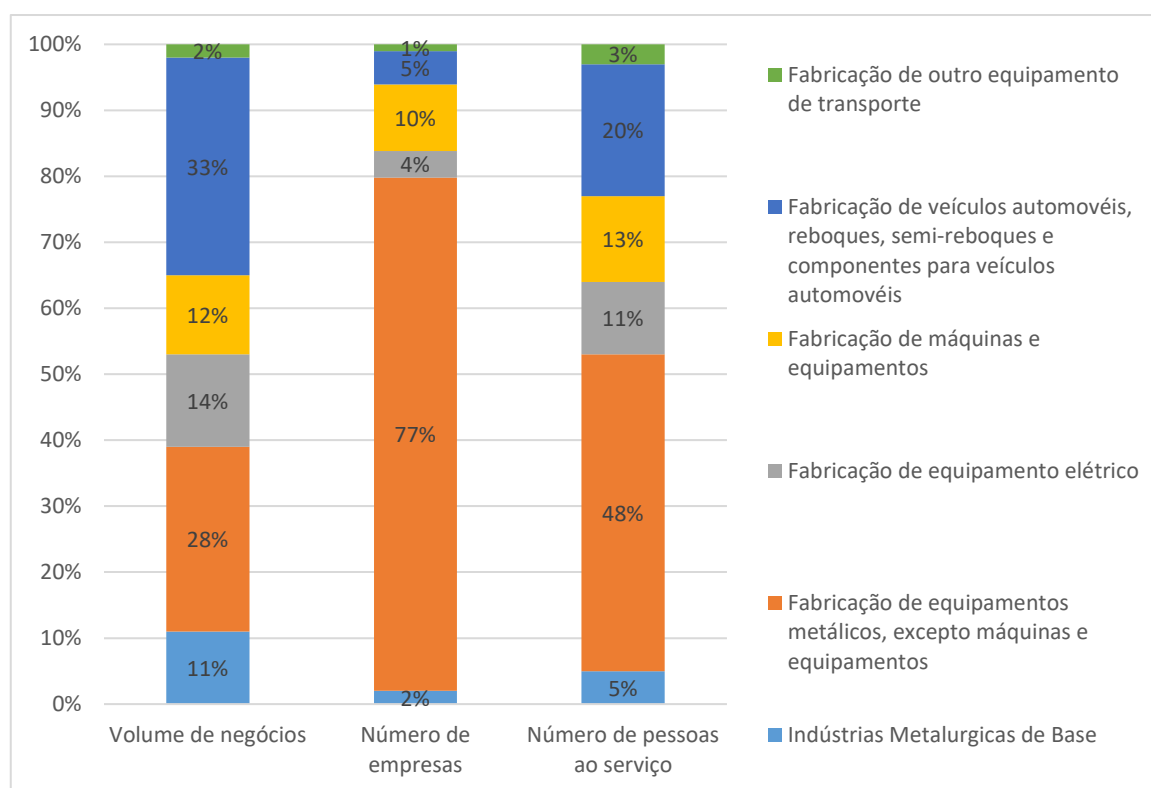
Tabela 17. Peso do setor MM em termos de número de empresas, volume de negócios e número de pessoas ao serviço, em 2015.

	Número de empresas	Volume de negócios	Número de pessoas ao serviço
Peso do setor MM face à totalidade das atividades económicas	1%	7%	5%
Peso do setor MM face às indústrias transformadoras	22%	26%	25%

Fonte: Elaboração própria com base em dados do INE.

Na desagregação do setor MM por segmentos de atividade económica, a divisão 25 – Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos destaca-se das restantes, na maioria dos três indicadores aqui representados, representando 77% do número de empresas do setor e 48% do número de pessoas ao serviço (INE, 2017a, 2017f). Relativamente ao volume de negócios, o segmento 29 – Fabricação de veículos automóveis, reboques e componentes é o que apresenta a maior percentagem do setor, detendo 33% do volume de negócios (INE, 2017h).

Figura 2. Composição dos segmentos de atividade económica do setor MM em volume de negócios, número de empresas e número de pessoas ao serviço em 2015.

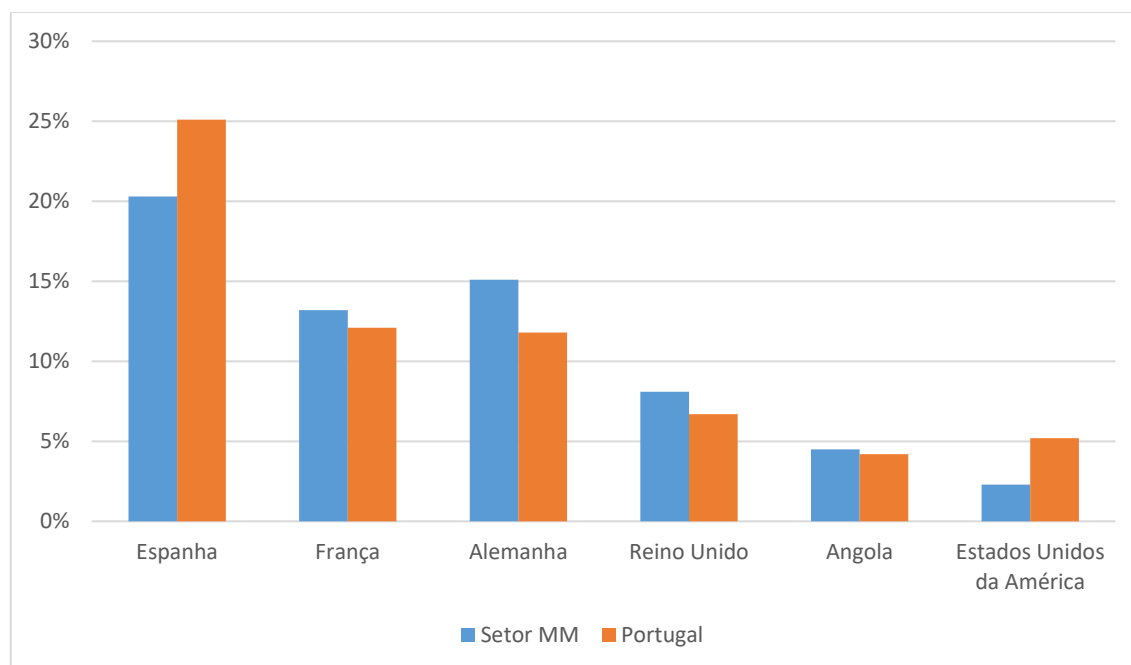


Fonte: Elaboração própria com base em dados do INE.

Em 2015, o setor MM atingiu o valor mais elevado de sempre de exportações correspondente a 14 968 207 969,00 €, dos quais 75% representam exportações para o mercado intracomunitário enquanto que os restantes 25% representam exportações para o mercado extra comunitário (INE, 2017c, 2017d). O setor MM é o setor mais exportador da indústria portuguesa, correspondendo a 30% das exportações totais da economia portuguesa (INE, 2017b, 2017c, 2017d). No que diz respeito aos principais países de destino, Portugal tem como principais parceiros dentro do mercado comunitário, Espanha, França e Alemanha que no seu conjunto concentraram 48,9% das exportações em 2015 (INE, 2017e). Os Estados Unidos da América ocupam a primeira posição nas exportações de Portugal para fora do mercado comunitário, seguido de Angola que ocupa a segunda posição. De forma semelhante, os principais locais de destino dos bens do setor MM, dentro do mercado comunitário, são Espanha, Alemanha, França e Reino Unido

(INE, 2017e). Fora do mercado comunitário, Angola é o país que tem maior presença, seguido dos Estados Unidos da América (INE, 2017e).

Figura 3. Principais destinos de exportação em percentagem, em 2015.



Fonte: Elaboração própria com base em dados do INE.

Em termos de produtividade aparente, comparativamente com a média das indústrias transformadoras, o setor MM apresenta níveis consideravelmente superiores, em particular no segmento 24 – Indústrias metalúrgicas de base. Em termos absolutos, a produtividade aparente de cada trabalhador no setor MM é 33 431,09€, enquanto que, nas indústrias transformadoras é 28 692,03€ (INE, 2017g).

Tabela 18. Peso dos segmentos do setor MM face às indústrias transformadoras em termos de produtividade aparente, em 2015.

	CAE 24	CAE 25	CAE 27	CAE 28	CAE 29	CAE 30
Peso do setor MM						
face às indústrias transformadoras	147%	87%	122%	120%	123%	99%

Fonte: Elaboração própria com base em dados do INE.

Frequentemente as empresas do setor MM deparam-se com desafios ligados ao desenvolvimento de produtos de elevada complexidade, deste modo, a inovação assume uma importância vital (Associados, 2010). O setor conta com algumas organizações de suporte, entre as quais, o Centro de Apoio Tecnológico à Indústria Metalomecânica (CATIM) que tem como missão auxiliar as empresas do setor a atingir níveis de competitividade e inovação de excelência. Neste sentido, o setor está bem posicionado para responder às necessidades dos mercados mais exigentes que requerem qualidade, precisão e engenharia (Associados, 2010).

De acordo com dados de 2015, o peso da despesa total em atividades de I&D do setor MM relativamente às indústrias transformadoras correspondeu a 28%, no qual se destaca o segmento 29 – Fabricação de veículos automóveis, reboques e componentes, como o mais inovador (DGEEC, 2017).

Tabela 19. Peso dos segmentos do setor MM face às indústrias transformadoras em termos de despesas de I&D, em 2015.

	CAE 24	CAE 25	CAE 27	CAE 28	CAE 29	CAE 30
Peso do setor MM						
face às indústrias transformadoras	2%	6%	6%	5%	8%	1%

Fonte: Elaboração própria com base em dados do INE.

Em termos de empresas com inovação de produto e inovação de processo a percentagem das empresas do setor MM é relativamente elevada comparativamente com o total das empresas pertencentes às indústrias transformadoras. No setor MM são 28% as empresas que lançam no mercado pelo menos uma inovação de produto a nível mundial (EUROSTAT, 2017). Semelhantemente, são 28% as empresas do setor MM que desenvolveram inovação de bens melhorando, adaptando ou modificando produtos já existentes, desenvolvidos por outras empresas (EUROSTAT, 2017). Por fim, cerca de 27% das empresas do setor MM desenvolvem inovação de bens por si mesmas (EUROSTAT, 2017). Em termos de inovação do processo, 27% das empresas introduziram inovação de processo nova no mercado, enquanto que 28% desenvolveram inovação de processo adaptando ou modificando processos já existentes, desenvolvidos

por outras empresas (EUROSTAT, 2017). Por fim, 27% das empresas desenvolveram inovação de processo por si mesmas (EUROSTAT, 2017).

Tabela 20. Peso dos segmentos do setor MM face às indústrias transformadoras em termos de inovação de produto e inovação de processos, em 2014.

	Peso do setor MM face às indústrias transformadoras
Empresas que introduziram pelo menos uma inovação de produto mundial	28%
Empresas que desenvolveram inovação de bens ao melhorar, adaptar ou modificar produtos já existentes	28%
Empresas que desenvolveram inovação de bens por si mesmas	27%
Empresas que introduziram inovação de processo nova no mercado	27%
Empresas que desenvolveram inovação de processos adaptando ou modificando processos já existentes	28%
Empresas que desenvolveram inovação de processo por si mesmas	27%

Fonte: Elaboração própria com base em dados do EUROSTAT.

2.6. Conclusão

Neste trabalho, os testes de hipóteses são utilizados para averiguar as possíveis diferenças existentes entre as novas formas de empresas e as empresas tradicionais, em termos de velocidade, ritmo, âmbito geográfico, grau de internacionalização, inovatividade e vantagem competitiva. Dada a especificidade da informação optou-se por recorrer ao questionário, como instrumento de observação, de forma a recolher todos os dados necessários para responder às questões de investigação.

3. Resultados

Para se poder interpretar qualquer resultado é fundamental conhecer a amostra que gerou os dados em análise. Assim sendo, é fundamental apresentar a análise descritiva da amostra recolhida. A partir daí e utilizando escalas validadas, pode-se compreender os resultados dos testes de hipóteses.

3.1. Análise descritiva da amostra

A população alvo do presente estudo consistiu em 13.369 empresas portuguesas que foram selecionadas tendo por base as divisões da Classificação Portuguesa das Atividades Económicas, Revisão 3 (CAE Rev. 3) que compõem o setor metalúrgico e metalomecânico (MM). As empresas contactadas foram selecionadas a partir da base de dados SABI que permite obter informação financeira completa sobre empresas portuguesas e espanholas.

Das 13.369 empresas foi possível recolher 6.100 endereços de email das suas informações de contacto, a quem foi posteriormente enviado o questionário de investigação, desenvolvido através da plataforma *Survey Monkey*.

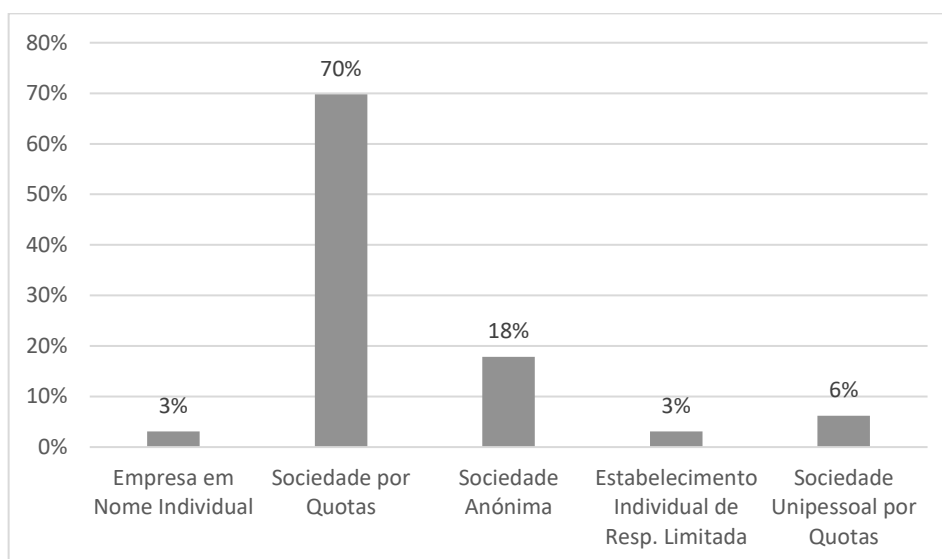
No período de 12 de julho de 2017 a 26 de julho de 2017 foram enviados 6.100 emails. Após a primeira semana de envio de todos os e-mails, verificou-se um número muito reduzido de respostas. Dada a aproximação ao período de encerramento para férias da maioria das empresas, optou-se por enviar um segundo e-mail apenas a partir do dia 17 de agosto de 2017, prolongando-se até ao dia 25 de agosto de 2017. Relativamente à AIMMAP, divulgou o questionário por 10 empresas associadas e apenas foi obtido *feedback* relativamente a uma empresa. Entre o dia 4 de setembro e 7 de setembro foi enviado um terceiro e último e-mail para as empresas. Assim, à data de 8 de setembro de 2017, obtiveram-se 161 respostas, das quais 129 foram consideradas válidas. O facto de o questionário ser direcionado ao CEO ou outro membro da empresa com funções semelhantes, torna mais difícil a obtenção de um elevado número de respostas.

Encontrada a amostra total do presente estudo (n=129), começou-se por analisar as variáveis referentes à caracterização das empresas. Quanto à forma jurídica da empresa, 70% das empresas são sociedade por quotas, 18% são sociedade anónima, 6% são sociedade unipessoal por quotas, e por fim, as empresas em nome individual e o estabelecimento individual de responsabilidade limitada são ambas representadas por 3%

(Figura 1). As sociedades em comandita, as sociedades em nome coletivo e as cooperativas não têm qualquer representação no presente estudo, logo não constam na figura 1.

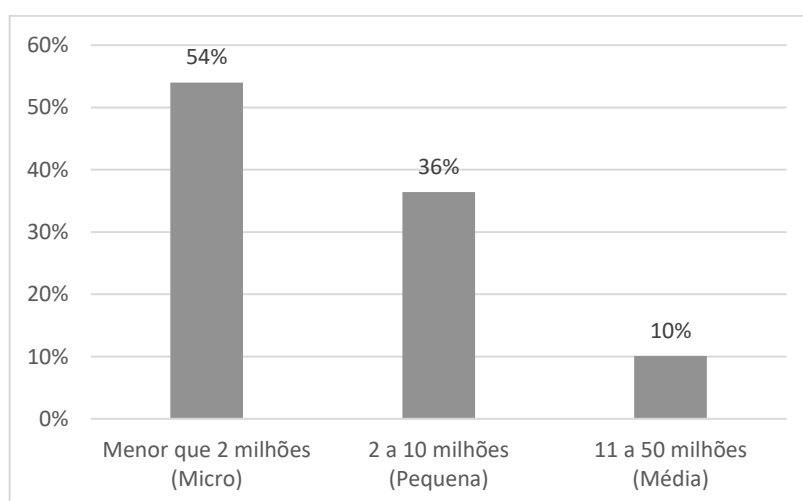
Relativamente ao volume de negócios, 54% das empresas apresentam um volume de negócios inferior a 2 milhões de euros, 36% têm um volume de negócios entre 2 a 10 milhões e 10% das empresas têm um volume de negócios entre 11 a 50 milhões (Figura 2). Na amostra do presente estudo não há qualquer representação de empresas com volume de negócios superior a 50 milhões de euros. Tomando em consideração apenas este critério, é possível aferir que 100% das empresas da amostra são Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Quanto ao número de colaboradores, 26% das empresas têm menos de 10 colaboradores, 48% têm entre 10 a 50 colaboradores, 23% entre 51 a 250 trabalhadores e apenas 3% têm mais do que 250 trabalhadores (Figura 3). Logo, de acordo com este critério, 97% das empresas da amostra são PMEs.

Figura 4. Forma jurídica da empresa.



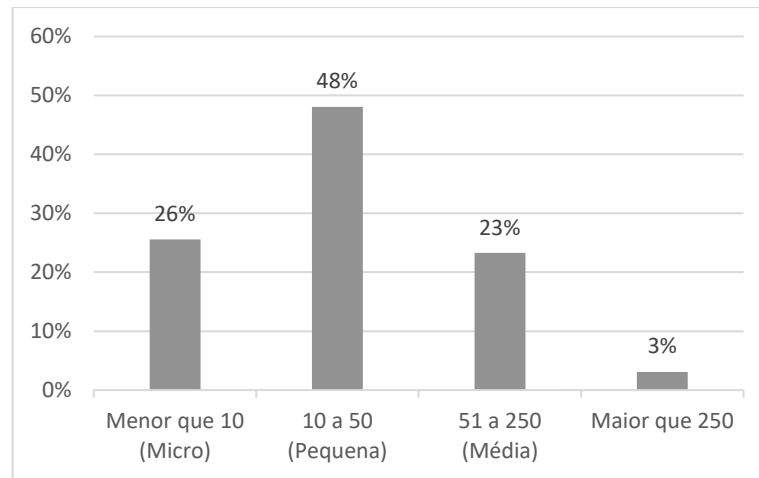
Fonte: Elaboração própria.

Figura 5. Volume de negócios da empresa.



Fonte: Elaboração própria.

Figura 6. Número de colaboradores.

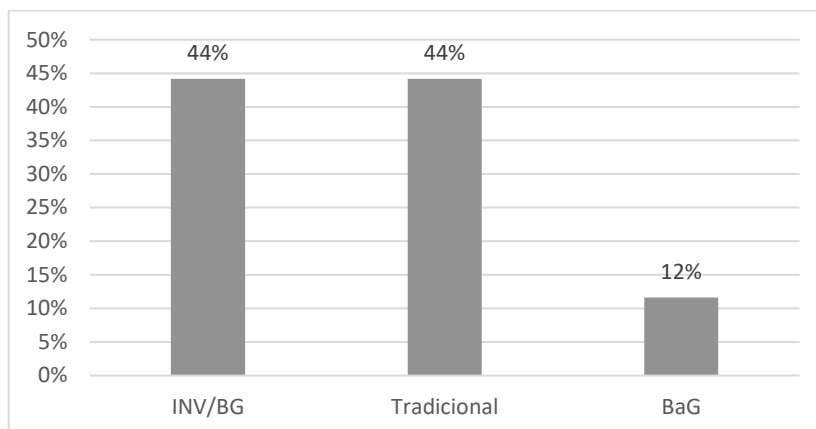


Fonte: Elaboração própria.

Relativamente ao tipo de empresas existentes, 44% das empresas são consideradas Novas Empresas Internacionais (*International New Ventures* - INV) ou empresas Nascidas Globais (*Born Globals* – BG), uma vez que a primeira atividade internacional da empresa ocorreu até ao terceiro ano da sua existência. Assim, são consideradas INV ou BG as empresas que de acordo com a literatura se expandiram internacionalmente desde a sua fundação (Oviatt & McDougall, 1995; Rialp et al., 2005b), após dois anos ou menos (Moen & Servais, 2002; Rennie, 1993) ou após três anos (Knight & Cavusgil, 2004; Nordman & Melén, 2008).

Quanto às empresas tradicionais são representadas por 44% na amostra, uma vez que, de acordo com o critério definido para as INV/BG, se expandiram internacionalmente a partir do quarto ano da sua existência. Por fim, cerca de 12% das empresas são empresas Renascidas Globais (*Born Again Globals* – BaG), uma vez que, enfrentaram um longo período em que atuaram apenas no mercado doméstico e de repente se expandiram internacionalmente, impulsionadas por algum evento crítico. Os principais eventos críticos apresentados por este tipo de empresas foram a mudança de proprietários, mudança do órgão de gestão e alteração da postura internacional de clientes que as levaram a seguir o caminho da internacionalização.

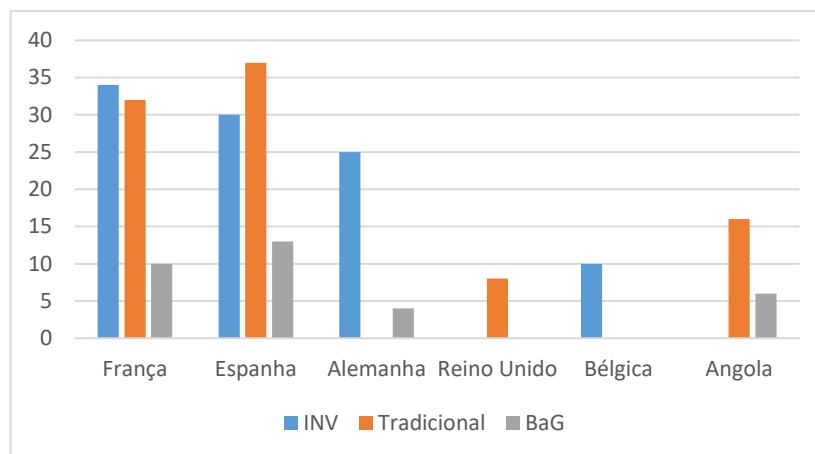
Figura 7. Tipos de empresas quanto ao seu processo de internacionalização.



Fonte: Elaboração própria.

Relativamente, aos primeiros quatro países onde as empresas iniciaram as suas atividades, destacam-se a Espanha e a França. As empresas INV iniciaram a sua atividade maioritariamente em França, Espanha, Alemanha e Bélgica. As empresas tradicionais iniciaram o seu processo de internacionalização em Espanha, França, Angola e Reino Unido. Por fim, as empresas BaG tiveram a sua primeira atividade em Espanha, França, Angola e Alemanha. Os países escolhidos pelos diferentes tipos de empresas são muito similares, contrariando, o facto de que as empresas INV/BG se expandem inicialmente para países psicologicamente mais distantes. Um facto que poderia ser surpreendente é o caso das empresas tradicionais e das empresas BaG, em que um dos primeiros países no qual iniciaram a sua atividade internacional foi Angola, país física e psicologicamente distante. Contudo, repare-se que, em 2015, os principais mercados de exportação do setor MM eram a Espanha, Alemanha, França, Reino Unido, Angola e Estados Unidos da América, tendência que não tem vindo a alterar nos últimos anos. Assim, estes são os países onde existem mais oportunidades de negócio internacionais, logo, é natural que as empresas sigam este padrão típico do seu setor, justificando a ida das empresas tradicionais e das BaG para um mercado física e psicologicamente mais distante. Johanson et al. (1988) referem que as empresas pertencentes a um setor industrial fazem parte de uma rede, pelo que, o seu nível de internacionalização está dependente da relação da empresa com outras empresas e da dinâmica existente dentro de toda a rede em que se insere, o mesmo se observa no caso do setor metalúrgico e metalomecânico.

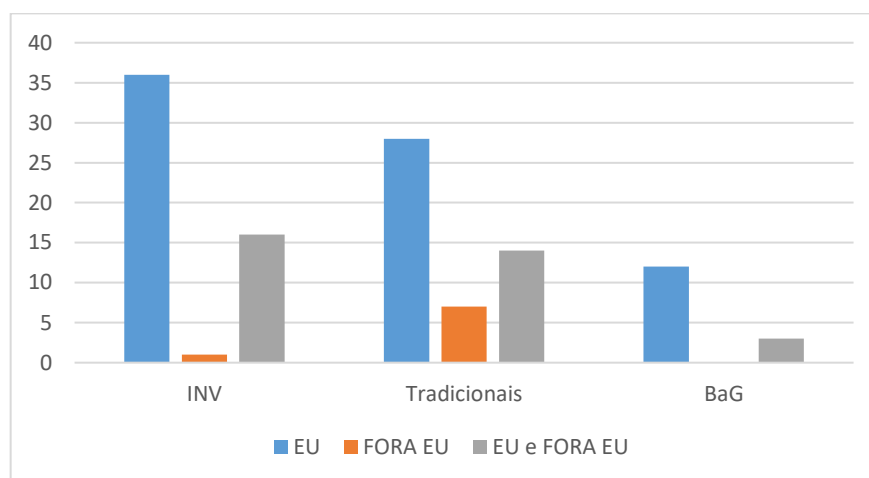
Figura 8. Primeiros países nos quais as empresas iniciaram a sua atividade internacional.



Fonte: Elaboração própria.

Foi questionado às empresas quais eram os seus principais mercados atualmente. Dada a diversidade de respostas optou-se por as agregar em empresas que só têm atividades no mercado Europeu, empresas que só têm atividades fora da Europa e empresas que têm atividades dentro e fora da comunidade europeia. Conforme é possível constatar pela figura 6 os três tipos de empresas têm essencialmente atividades dentro do mercado intracomunitário. Repare-se que, as empresas tradicionais têm mais atividades fora da Europa do que as empresas INV. É um facto curioso, pois das empresas tradicionais, espera-se que inicialmente se expandam para mercados mais próximos, ao contrário das novas formas de empresas que se espera que se expandam para mercados fisicamente mais distantes. No entanto, no decorrer do seu percurso internacional, esta tendência não se verifica, as empresas tradicionais têm maior posição nos mercados fora da Europa face às novas formas de empresas, até, porque são mais velhas e o seu processo já começou há mais tempo.

Figura 9. Principais mercados internacionais das empresas atualmente.



Fonte: Elaboração própria.

3.2. Análise da validade e confiabilidade

Antes de se proceder à realização dos testes estatísticos, começou-se por validar as escalas utilizadas através de uma Análise Fatorial Exploratória. A Análise Fatorial Exploratória tem como objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas, de modo a construir uma escala de medida para fatores que de alguma forma controlam as variáveis originais (Marôco, 2014). O presente estudo contém duas variáveis latentes, a inovatividade e a vantagem competitiva que foram construídas tendo por base um conjunto de variáveis observáveis. O número das variáveis observáveis corresponde a cada item das questões do questionário, conforme é possível verificar na tabela 37 (Anexo E). Deste modo, através da ferramenta de análise SmartPLS foi calculado o algoritmo PLS de forma a se obterem os parâmetros estimados das variáveis. Note-se que os *loadings* dos fatores deverão apresentar valores superiores a 0.50 (Wixom & Watson, 2001) para serem considerados aceitáveis. Por esta via, o indicador “Lançamos produtos ou serviços para os quais esta organização não possuía experiência ou conhecimento comercial” foi retirado da variável “Inovatividade”.

Para atestar a confiabilidade das variáveis da construção, recorreu-se ao Compósito de Confiança de Fornell (CR) e ao alfa de Cronbach. A confiabilidade de uma medida refere-se à capacidade de ser consistente, ou seja, se um instrumento de medida dá sempre os mesmos resultados quando aplicado a alvos estruturalmente iguais, então pode-se confiar no significado da medida (Maroco & Garcia-Marques, 2006). O alfa de Cronbach

pode ser interpretado como o coeficiente médio de todas as estimativas de consistência interna que se obteriam se todas as divisões possíveis da escala fossem feitas (Cronbach, 1951). O alfa de Cronbach das variáveis em estudo apresenta valores elevados, superiores a 0.7, valor que é por norma aceite como referência.

Relativamente ao CR, o valor considerado de referência mínimo é 0.7. Tanto a “Inovatividade” como a “Vantagem Competitiva” apresentam valores bastante superiores ao de referência. Assim, do ponto de vista da confiabilidade o modelo demonstra ser adequado.

Para estimar a consistência interna das duas construções, recorreu-se à Variância Extraída Média (AVE - *Average Variance Extracted*). Para analisar a validade convergente das construções, ou seja, a confirmação de que os indicadores associados a uma variável latente apresentam correlações positivas e elevadas entre si, é utilizada a AVE (Marôco, 2014). De acordo com Hair, Ringle, e Sarstedt (2011), quando a AVE apresenta um valor superior a 0.50 significa que a variável latente explica mais de metade da variância dos seus indicadores, o que se verifica nas variáveis do presente estudo. Assim, também do ponto de vista da consistência interna o modelo demonstra estar adequado.

Tabela 21. Validade e confiabilidade.

Variável	Alfa de Cronbach	CR	AVE
Inovatividade	0,884	0,907	0,526
Vantagem Competitiva	0,898	0,928	0,763

Fonte: Elaboração própria.

A avaliação da validade e confiabilidade tem como referência as variáveis latentes do presente estudo, pelo que, as restantes variáveis diretamente observáveis, via cálculos auxiliares, não constam nesta avaliação.

3.3. Apresentação e Discussão dos Resultados

Para testar as hipóteses de investigação recorreu-se ao software IBM SPSS *Statistics* 24. No teste de hipóteses coloca-se em confrontação duas hipóteses, a hipótese nula (H0), assumida como verdadeira e a hipótese alternativa, H1, que é a negação de H0. Na tabela

22, apresentam-se as hipóteses formuladas que confrontam as empresas tradicionais e as novas formas de empresas, em termos de dimensões do processo de internacionalização e do seu nível de inovatividade e vantagem competitiva.

Tabela 22. Hipóteses testadas.

Velocidade
H1.0: A velocidade pós-internacionalização das novas formas de empresas é idêntica à velocidade pós-internacionalização das empresas tradicionais.
H1.1: A velocidade pós-internacionalização das novas formas de empresas é maior do que a velocidade pós-internacionalização das empresas tradicionais.
H1a.0: A velocidade no compromisso de recursos com o exterior das novas formas de empresas é idêntica à velocidade no compromisso de recursos com o exterior das empresas tradicionais.
H1a.1: A velocidade no compromisso de recursos com o exterior das novas formas de empresas é maior do que a velocidade no compromisso de recursos com o exterior das empresas tradicionais.
Ritmo
H2.0: O ritmo de internacionalização das novas formas de empresas é idêntico ao ritmo de internacionalização das empresas tradicionais.
H2.1: O ritmo de internacionalização das novas formas de empresas é diferente do ritmo de internacionalização das empresas tradicionais.
Grau de Internacionalização
H3.0: O grau de internacionalização das novas formas de empresas é idêntico ao grau de internacionalização das empresas tradicionais.
H3.1: O grau de internacionalização das novas formas de empresas é maior do que o grau de internacionalização das empresas tradicionais.
H3a.0: O volume de exportações das novas formas de empresas é idêntico ao volume de exportações das empresas tradicionais.
H3a.1: O volume de exportações das novas formas de empresas é maior do que o volume de exportações das empresas tradicionais.
Âmbito Geográfico

H4.0: O âmbito geográfico das novas formas de empresas é idêntico ao âmbito geográfico das empresas tradicionais.
H4.1: O âmbito geográfico das novas formas de empresas é maior do que o âmbito geográfico das empresas tradicionais.
Inovatividade
H5.0: A inovatividade das novas formas de empresas é idêntica à inovatividade das empresas tradicionais.
H5.1: A inovatividade das novas formas de empresas é maior do que a inovatividade das empresas tradicionais.
Vantagem Competitiva
H6.0: A vantagem competitiva das novas formas de empresas é idêntica à vantagem competitiva das empresas tradicionais.
H6.1: A vantagem competitiva das novas formas de empresas é maior do que a vantagem competitiva das empresas tradicionais.

Fonte: Elaboração própria.

A amostra do presente estudo foi dividida em três grupos diferentes de empresas, o grupo 1 que é constituído pelas Novas Empresas Internacionais (*International New Ventures* - INV), o grupo 2 que é constituído pelas empresas tradicionais e o grupo 3 que é composto pelas empresas Renascidas Globais (*Born Again Globals* – BaG). Repare-se que o grupo 1 e o grupo 3, fazem parte das novas formas de empresas, contudo, entendeu-se que seria pertinente testar em separado estes dois grupos de empresas.

Procurando-se testar hipóteses baseadas na comparação das distribuições de variáveis quantitativas para três amostras independentes, recorre-se ao teste não paramétrico Kruskal-Wallis. Quando a hipótese nula, H_0 , é rejeitada, procurar-se-á identificar em qual dos grupos da amostra existem diferenças para a variável em questão. Quando se pretende testar hipóteses sobre médias de variáveis quantitativas para duas amostras independentes, com um número de observações superior a trinta, recorre-se ao teste *t-student*. Deste modo, o teste *t-student* é utilizado para testar as variáveis que estão sob investigação para as amostras das empresas tradicionais e empresas INV. Tomando em consideração, que a amostra das BaG é inferior a trinta observações, recorre-se ao

teste de Wilcoxon-Mann-Whitney para testar as variáveis em estudo comparando este tipo de empresas com as empresas INV e empresas tradicionais.

3.3.1. Velocidade

Para medir a “velocidade” foram construídos 2 indicadores.

Velocidade 1

A “velocidade1” foi construída tendo por base o Índice de Transnacionalidade (*Transnationality Index* - TNi) e o tempo decorrido desde a primeira atividade internacional. Foi revisto na literatura que a velocidade de internacionalização é definida como a ocorrência de eventos internacionais ao longo do tempo. Para medir os eventos internacionais da empresa, foi considerado o TNi, que é composto pela percentagem de vendas externas, pela percentagem de ativos externos e pela percentagem de emprego no estrangeiro. O tempo decorrido desde a primeira atividade internacional consiste na diferença entre o último ano corrente da empresa, aqui considerado o ano de 2016 e o ano da primeira atividade internacional, ano *t*. A construção da medida da velocidade1 encontra-se descrita nas equações 1 e 2.

Como:

Equação 1. TNi

$$TNi = \frac{\frac{Vendas\ externas}{Vendas\ totais} + \frac{Ativos\ externos}{Ativos\ totais} + \frac{Emprego\ estrangeiro}{Emprego\ total}}{3}$$

Então:

Equação 2. Velocidade1

$$velocidade1 = \frac{TNi}{(2016 - t)}$$

Tabela 23. Teste Kruskal-Wallis para velocidade1 entre as novas formas de empresas e as empresas tradicionais.

	ET	Sig. (bilateral)	Decisão
Velocidade1	25,715	0,000	Rejeitar H0

Fonte: Elaboração própria com base em dados do SPSS.

Para testar se a velocidade pós-internacionalização é idêntica nas novas formas de empresas, desagregadas nas empresas INV e BaG, e nas empresas tradicionais recorreu-se ao teste de Kruskal-Wallis.

Tendo em conta que o *p-value* é estatisticamente insignificante, existe evidência estatística suficiente para rejeitar a hipótese nula. Deste modo, é possível concluir que existem diferenças significativas na velocidade pós-internacionalização das empresas das novas formas de empresas e das empresas tradicionais.

Através do teste Kruskal-Wallis não se sabe em que grupos de empresas existem diferenças em termos de velocidade, pelo que, torna-se necessário recorrer a outros testes de hipóteses para aferir em que par existem as diferenças.

Para testar se a velocidade pós-internacionalização das empresas INV (grupo 1) é idêntica à velocidade pós-internacionalização das empresas tradicionais (grupo 2), recorre-se ao teste *t-student* para amostras independentes. Repare-se que, num teste paramétrico, é condição necessária verificar se as variâncias populacionais, estimadas a partir das amostras, são homogêneas (Marôco, 2014). Quando o valor do “Sig.”, que representa o *p-value* no teste de Levene, é superior ao nível de significância, $\alpha = 0.05$, não se rejeita H0, pelo que, se verifica a homogeneidade das variâncias (Marôco, 2014) e devem ser utilizados os dados do teste *t-student* inerentes a esse resultado.

Tabela 24. Teste t-student para a velocidade1 entre as empresas INV e as empresas tradicionais.

		Teste Levene para igualdade de variâncias		Teste t para igualdade de médias		
		F	Sig.	t	Sig. (bilateral)	Diferença na média
Velocidade1	Variâncias iguais assumidas	13,403	0,000	2,789	0,006	0,0597807603
	Variâncias iguais não assumidas			2,763	0,008	0,0597807603

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do SPSS.

Segundo o teste de Levene, o *p-value* é estatisticamente insignificante, logo, conclui-se que as variâncias não são homogêneas e assim a estatística de teste a utilizar para o teste *t-student* é a que assume “variâncias iguais não assumidas”. Conforme é possível verificar, o SPSS só calcula o *p-value* para testes bilaterais. Como a hipótese é, “a velocidade pós-internacionalização das novas formas de empresas é maior do que a velocidade pós-internacionalização das empresas tradicionais”, é necessário um teste unilateral à direita. Por norma obtém-se o *p-value* do teste unilateral, através de $p - value unilateral = \frac{p-value bilateral}{2}$. Contudo, esta regra só é válida se o sinal da estatística de teste for consistente com a H1. Deste modo, se se está perante um teste unilateral à direita e a estatística de teste é positiva, então calcula-se o *p-value* de acordo com a regra mencionada acima, caso a estatística de teste seja negativa, o *p-value* é calculado da seguinte forma: $p - value unilateral = \frac{(1-p-value bilateral)}{2}$ (Marôco, 2014).

Para os dados observados, $t = 2,763$, logo calcula-se, $p - value unilateral = \frac{0,008}{2} = 0,0004 < \alpha = 0.05$, pelo que, existe evidência estatística suficiente para se rejeitar H0. Conclui-se, portanto, que de acordo com os resultados obtidos no teste *t-student*, as empresas INV apresentaram velocidade pós-internacionalização superior às empresas tradicionais.

Tabela 25. Teste Wilcoxon Mann-Whitney para velocidade1 entre as empresas BaG e as empresas tradicionais.

Postos				
	Tipo	N	Posto Médio	Soma de Postos
velocidade1	Tradicional	54	31,89	1722,00
	BaG	15	46,20	693,00
	Total	69		

Estatísticas de teste^a

velocidade1	
U de Mann-Whitney	237,000
Wilcoxon W	1722,000
Z	-2,452
Significância Assint. (Bilateral)	,014
Sig exata (bilateral)	,013
Sig exata (unilateral)	,007
Probabilidade de ponto	,000

a. Variável de Agrupamento: Tipo

Fonte: SPSS

Para testar se a velocidade pós-internacionalização das empresas BaG (grupo 3) é idêntica à velocidade pós-internacionalização das empresas tradicionais (grupo 2), recorre-se ao teste Wilcoxon-Mann-Whitney para amostras independentes. Neste caso, pretende-se fazer um teste unilateral à direita, pelo que, se recorre ao p-value unilateral (exato). Uma vez que a amostra aponta no sentido da hipótese alternativa, pois o “posto médio” da variável velocidade é maior nas empresas BaG (46,20) do que nas empresas tradicionais (31,89), então, o p-value unilateral reportado pelo SPSS é para o teste unilateral à direita. Sendo $p\text{-value} = 0,007 < \alpha = 0,05$, então rejeita-se H_0 . Concluindo, para um nível de significância de 5%, a velocidade pós-internacionalização das empresas BaG é maior do que a velocidade pós-internacionalização das empresas tradicionais.

Tabela 26. Teste Wilcoxon Mann-Whitney para velocidade1 entre as empresas INV e as empresas BaG.

Postos				
	Tipo	N	Posto Médio	Soma de Postos
velocidade1	INV	53	37,21	1972,00
	BaG	15	24,93	374,00
	Total	68		

Estatísticas de teste^a

	velocidade1
U de Mann-Whitney	254,000
Wilcoxon W	374,000
Z	-2,126
Significância Assint. (Bilateral)	,034
Sig exata (bilateral)	,033
Sig exata (unilateral)	,016
Probabilidade de ponto	,000

a. Variável de Agrupamento: Tipo

Fonte: SPSS.

Para testar se a velocidade pós-internacionalização das empresas INV (grupo 1) é estatisticamente diferente do que a velocidade pós-internacionalização das empresas BaG (grupo 3) recorre-se ao teste Wilcoxon-Mann-Whitney para amostras independentes. Neste caso, pretende-se fazer um teste unilateral à direita, pelo que, se recorre ao p-value unilateral (exato) para analisar os resultados. Uma vez que a amostra aponta no sentido da hipótese alternativa, pois o “posto médio” da variável velocidade pós-internacionalização é maior nas empresas INV (37,21) do que nas empresas BaG (24,93), então, o p-value unilateral reportado pelo SPSS é para o teste unilateral à direita. Sendo $p\text{-value} = 0,016 < \alpha = 0,05$, então rejeita-se H_0 . Concluindo, para um nível de significância de 5%, é possível concluir que a velocidade pós-internacionalização das empresas INV é maior do que a velocidade pós-internacionalização das empresas BaG.

Velocidade 2

A velocidade de internacionalização é também quantificada através de outros indicadores individuais, como a velocidade de compromisso. A “velocidade2” diz respeito à velocidade de compromisso de recursos da empresa no exterior. Na revisão da

literatura referiu-se que um dos exemplos de velocidade de compromisso seria o número de subsidiárias estabelecidas no estrangeiro ao longo do tempo. De facto, o estabelecimento de uma subsidiária no estrangeiro constitui o nível mais elevado de compromisso da empresa (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Contudo, a empresa possui outros recursos, como os seus colaboradores, que podem estabelecer atividades no estrangeiro, nomeadamente, nas subsidiárias da empresa. Assim a “velocidade2” irá ser medida tendo por base o número de colaboradores que despendem mais de 50% do seu tempo em atividades internacionais ao longo do tempo. A construção da “velocidade2” encontra-se descrita na equação 3, na qual, o numerador é o número de colaboradores, em tempo integral que despendem mais de 50% do seu tempo em atividades internacionais e o denominador é o tempo decorrido desde o ano da primeira atividade internacional da empresa e o ano corrente, considerado o ano 2016.

Equação 3. Velocidade2

$$velocidade2 = \frac{N^{\circ} \text{ colaboradores em atividades internacionais}}{(2016 - t)}$$

Tabela 27. Teste de Kruskal-Wallis para a velocidade2 entre as novas formas de empresas e as empresas tradicionais.

	ET	Sig. (bilateral)	Decisão
Velocidade2	2,252	0,324	Não rejeitar H0

Fonte: Elaboração própria com base em dados do SPSS.

Para testar se a velocidade de compromisso de recursos com o exterior é idêntica nas novas formas de empresas, desagregadas nas empresas INV e BaG, e nas empresas tradicionais recorre-se ao teste de Kruskal-Wallis. Através da observação *do p-value* é possível concluir que ao nível de significância $\alpha = 0.05$, não existem diferenças estatisticamente significativas para rejeitar a hipótese nula. Pelo que, a velocidade no compromisso de recursos com o exterior é idêntica nas novas formas de empresas e nas empresas tradicionais.

Uma vez apresentados os resultados para a variável velocidade, procede-se agora à discussão dos resultados obtidos. A primeira hipótese nula formulada - “*A velocidade pós-internacionalização das novas formas de empresas é idêntica à velocidade pós-internacionalização das empresas tradicionais*” é rejeitada. Verifica-se, portanto, que as novas formas de empresas (INV, BaG) têm maior velocidade pós-internacionalização do que as empresas tradicionais. Este resultado é consistente com o que foi previsto na literatura, uma vez que, as empresas que se internacionalizam de forma precoce parecem ser mais rápidas a internacionalizarem-se (Chetty et al., 2014; Michael A. Hitt, Li, & Xu, 2016). As empresas que se expandem rapidamente vão adquirindo experiência em diferentes ambientes, que é posteriormente absorvida em recursos ou capacidades da empresa que serão usados em diferentes mercados externos (Mikael Hilmeresson & Johanson, 2016). Por outro lado, as empresas que se expandem gradualmente, enfrentam desafios e rigidez nas suas rotinas, levando mais tempo a adquirir os recursos necessários para entrarem em novos mercados (Autio et al., 2000; Mikael Hilmeresson & Johanson, 2016), tornando-se assim mais lentas. Relativamente, às diferenças de velocidade encontradas entre as empresas INV e BaG, verificou-se que as INV têm maior velocidade que as BaG. Este resultado não é surpreendente, as empresas BaG são empresas com mais idade e, consequentemente com mais focos de rigidez estabelecidos, pelo que têm que adquirir conhecimento acerca dos mercados, demorando mais tempo. No entanto estas empresas aproximam-se bastante das empresas INV pela sua capacidade em se expandirem rapidamente.

A segunda hipótese nula formulada - “*a velocidade no compromisso de recursos com o exterior das novas formas de empresas é idêntica à velocidade no compromisso de recursos com o exterior das empresas tradicionais*” não é rejeitada. Seguindo a abordagem tradicional, as empresas tomam decisões de compromisso no sentido de fortalecerem a sua posição no mercado externo (Johanson & Vahlne, 1990). Uma empresa que tem maior velocidade de internacionalização é expetável que se envolva em maiores compromissos de recursos (Johanson & Vahlne, 1990, 2009). Na primeira hipótese constatou-se que as novas formas de empresas têm maior velocidade do que as empresas tradicionais, pelo que, se esperaria que também imprimissem maior velocidade no compromisso de recursos com o exterior. Tal não se verifica, as novas formas de empresas têm velocidade de compromisso igual às empresas tradicionais. Note-se que a amostra é

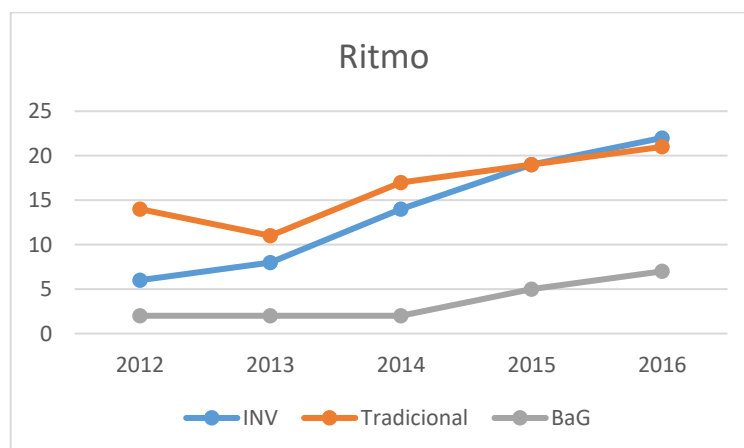
constituída por empresas do setor metalúrgico e metalomecânico, setor altamente exportador. Este setor pertence a “indústria pesada”, o *lead time* de muitos dos seus equipamentos é elevado, estendendo-se por longos meses. Dadas as elevadas dimensões de muitos dos equipamentos produzidos por este setor, é muitas vezes necessário, fabricar e montar os equipamentos no cliente internacional, o que leva a uma deslocação de colaboradores da empresa para os mercados internacionais. Este facto é válido tanto para as empresas que tomam uma posição global desde a sua fundação como para as empresas que se internacionalizam mais tardiamente, logo, justifica-se o facto da velocidade de compromisso de recursos das empresas tradicionais e das novas formas se empresas serem iguais, no caso específico deste setor.

3.3.2. Ritmo

O ritmo diz respeito à regularidade do processo de expansão internacional. Para medir o ritmo foi feita uma análise ao número de subsidiárias detidas pelos três grupos de empresas ao longo dos anos 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016.

Através da observação dos dados, é possível concluir que as novas formas de empresas têm um ritmo de internacionalização diferente do das empresas tradicionais. As empresas que estabelecem subsidiárias ao longo do tempo, enfrentam por vezes limites na sua capacidade de absorção da expansão internacional (Vermeulen & Barkema, 2002). A capacidade de absorção da empresa, ou seja, a capacidade de parar para assimilar e usar novos conhecimentos, não é necessariamente constante, pelo que as empresas tendem a seguir ritmos diferentes (W. M. Cohen & Levinthal, 1990; Vermeulen & Barkema, 2002).

Figura 10. Ritmo de internacionalização.



Fonte: Elaboração própria.

Na figura 10, as empresas tradicionais, até ao ano 2015, detinham mais empresas subsidiárias do que as empresas INV, sendo depois ultrapassadas com uma ligeira diferença. Contudo, enquanto as empresas INV apresentam um ritmo de expansão regular crescente, as empresas tradicionais têm algumas oscilações, apresentando picos de decrescimento do número de subsidiárias seguidos de anos de rápida expansão internacional, pelo que têm um ritmo irregular. Quanto às empresas BaG são as que apresentam menor número de subsidiárias, contudo, curiosamente, são as que apresentam um ritmo de expansão internacional mais regular. Os dados observados evidenciam as diferenças em termos de ritmo entre as novas formas de empresas e as empresas tradicionais. Meschi et al. (2017, p. 2), fazendo uma analogia ao ritmo, referem que as empresas tradicionais seguem um percurso internacional “contínuo”, enquanto as novas formas de empresas seguem um percurso internacional “descontínuo”, contrariamente aos dados observados para o setor MM.

3.3.3. Grau de internacionalização

O grau de internacionalização foi medido de 2 formas.

Grau 1

A primeira medida, “grau1” é composta pela combinação de dois índices distintos, o TNi e o Índice de Propagação da Rede (*Network Spread Index* - NSi). O TNi capta a relação das atividades internacionais de uma empresa face às suas atividades totais, em termos de uma multiplicidade de variáveis distintas, vendas, ativos e emprego. O NSi capta a extensão geográfica das atividades internacionais da empresa. A combinação destes dois índices é considerada uma medida bastante completa uma vez que é capaz de captar toda a complexidade envolvente do grau de internacionalização. As equações 4, 5 e 6, explicam a construção desta medida.

Sabendo que:

Equação 4. TNi

$$TNi = \frac{\frac{Vendas\ externas}{Vendas\ totais} + \frac{Ativos\ externos}{Ativos\ totais} + \frac{Emprego\ estrangeiro}{Emprego\ total}}{3}$$

Equação 5. NSi

$$NSi = \frac{n}{n^*}$$

Onde:

n = número de países em que as empresas detêm subsidiárias.

n* = número de todos os países do mundo. Repare-se que, segundo a Organização Mundial das Nações Unidas (ONU) existem atualmente 193 países, logo, n*=193.

Então:

Equação 6. Grau1

$$grau1 = TNi * NSi$$

Tabela 28. Teste de Kruskal-Wallis para o grau1 entre as novas formas de empresas e as empresas tradicionais.

	ET	Sig. (bilateral)	Decisão
grau1	0,434	0,805	Não rejeitar H0

Fonte: Elaboração própria com base em dados do SPSS.

De acordo com os resultados obtidos para o Teste de Kruskal-Wallis, sendo $p - value = 0,805 > \alpha = 0.05$, então não existe evidência estatística suficiente para se rejeitar H0, logo, a hipótese nula é válida. Conclui-se, portanto, que o grau de internacionalização, medido pela combinação do TNi e do NSi, é igual para as novas formas de empresas e para as empresas tradicionais.

Grau2

Uma medida frequentemente utilizada para medir o grau de internacionalização, diz respeito, ao volume de exportações da empresa, deste modo, o “grau2” é medido pelo rácio das vendas externas face às vendas totais, conforme equação 7.

Equação 7. Grau2

$$grau2 = \frac{Vendas\ externas}{Vendas\ totais}$$

Tabela 29. Teste de Kruskal-Wallis para o grau2 entre as novas formas de empresas e as empresas tradicionais.

	ET	Sig. (bilateral)	Decisão
grau2	6,912	0,032	Rejeitar H0.

Fonte: Elaboração própria com base em dados do SPSS.

De acordo com o teste Kruskal-Wallis, o $p - value = 0,032 < \alpha = 0.05$, pelo que existe evidência estatística suficiente para se rejeitar H0. Logo, é possível concluir que existem diferenças significativas no volume de exportações entre as novas formas de empresas e as empresas tradicionais.

Tabela 30. Teste *t-student* para o volume de exportações entre as empresas INV e as empresas tradicionais.

		Teste Levene para igualdade de variâncias		Teste t para igualdade de médias		
		F	Sig.	t	Sig. (bilateral)	Diferença na média
grau2	Variâncias iguais assumidas	6,160	0,015	2,839	0,006	18,26908%
	Variâncias iguais não assumidas			2,868	0,005	18,26908%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do SPSS.

Para aferir em que grupo de empresas existem diferenças em termos de volume de exportações, começa-se por se recorrer ao teste *t-student* para duas amostras independentes, para comparar as empresas INV e as empresas tradicionais. Averiguando os resultados do teste de Levene, verifica-se que as variâncias entre grupos não são iguais, visto que o p -value é inferior a $\alpha = 0.05$. Analisando o resultado do teste *t-student* para “variâncias iguais não assumidas”, verifica-se que $t = 2,868$, pelo que o $p - value unilateral = \frac{0,005}{2} = 0,00025 < \alpha = 0.05$, logo, existe evidência estatística

suficiente para se rejeitar H_0 . Conclui-se, portanto, que o volume de exportações das empresas INV é maior do que o volume de exportações das empresas tradicionais.

Tabela 31. Teste Wilcoxon Mann-Whitney para grau2 entre as empresas Tradicionais e as empresas BaG.

Postos				
	Tipo	N	Posto Médio	Soma de Postos
grau2	Tradicional	47	29,56	1389,50
	BaG	15	37,57	563,50
	Total	62		

Estatísticas de teste^a

	grau2
U de Mann-Whitney	261,500
Wilcoxon W	1389,500
Z	-1,497
Significância Assint. (Bilateral)	,134
Sig exata (bilateral)	,137
Sig exata (unilateral)	,068
Probabilidade de ponto	,001

a. Variável de Agrupamento: Tipo

Fonte: Elaboração própria.

Para comparar o volume de exportações das empresas tradicionais com as empresas BaG, recorre-se ao teste de Wilcoxon-Mann-Whitney.

Neste caso, pretende-se fazer um teste unilateral à direita, pelo que, se recorre ao p-value unilateral (exato). Uma vez que a amostra aponta no sentido da hipótese alternativa, pois o “posto médio” do volume de exportações é maior nas empresas BaG (37,57) do que nas empresas tradicionais (29,56), então, o p-value unilateral reportado pelo SPSS é para o teste unilateral à direita. Como $p - \text{value unilateral} = 0,068 < \alpha = 0.1$, existe evidência estatística suficiente para se rejeitar H_0 . Concluindo, para um nível de significância de 10%, o volume de exportações das empresas BaG é maior do que o volume de exportações das empresas tradicionais.

Tabela 32. Teste Wilcoxon Mann-Whitney para grau2 entre as empresas INV e as empresas BaG.

Postos				
	Tipo	N	Posto Médio	Soma de Postos
grau2	INV	51	34,04	1736,00
	BaG	15	31,67	475,00
	Total	66		

Estatísticas de teste^a

grau2	
U de Mann-Whitney	355,000
Wilcoxon W	475,000
Z	-,421
Significância Assint. (Bilateral)	,673
Sig exata (bilateral)	,679
Sig exata (unilateral)	,340
Probabilidade de ponto	,003

a. Variável de Agrupamento:
Tipo

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, para comparar o volume de exportações das empresas INV com as empresas BaG, recorre-se igualmente ao teste de Wilcoxon-Mann-Whitney.

Neste caso, também se pretende fazer um teste unilateral à direita, pelo que, se recorre ao p-value unilateral (exato). Uma vez que a amostra aponta no sentido da hipótese alternativa, pois o “posto médio” do variável volume de exportações é maior nas empresas INV (34,04) do que nas empresas BaG (31,67), então, o p-value unilateral reportado pelo SPSS é para o teste unilateral à direita. Sendo $p\text{-value} = 0,304 > \alpha = 0.05$, então não existe evidência estatística suficiente para se rejeitar H_0 . Assim, para um nível de significância de 5%, é possível concluir que não existem diferenças no volume de exportação das empresas INV e das empresas BaG.

Para esta dimensão, a primeira hipótese nula formulada – “*o grau de internacionalização das novas formas de empresas é idêntico ao grau de internacionalização das empresas tradicionais*” – não é rejeitada. Verifica-se, portanto, que as novas formas de empresas (INV, BaG) têm um grau de internacionalização igual às empresas tradicionais. O que contraria o que é sugerido na literatura, no sentido, de que as empresas que estão mais predispostas a participar em atividades internacionais têm um grau de internacionalização mais elevado (De Clercq et al., 2005). A medida utilizada para quantificar o grau de internacionalização indica que o grau de internacionalização é tanto maior quanto maior a percentagem de atividades no exterior e maior a disseminação dessas atividades em países estrangeiros. Assim, seria de esperar que as novas formas de empresas detivessem mais atividades no exterior, por serem mais flexíveis e beneficiarem de aprendizagem mais rápida, e consequentemente, terem um maior nível de compromisso com os mercados onde se inserem. Contudo, conforme já foi testado, o compromisso em termos de recursos com os mercados é igual nas novas formas de empresas e nas empresas tradicionais. Simultaneamente, seria de esperar que as novas formas de empresas por oferecerem produtos especializados para nichos de mercado globais estivessem mais dispersas mundialmente (Rialp et al., 2005b), nos chamados nichos globais. Contudo, no setor MM as novas formas de empresas têm o mesmo grau de internacionalização do que as empresas tradicionais. Seguindo a tipologia de Johanson et al. (1988), o nível de internacionalização da empresa está relacionado com o nível de internacionalização da sua rede industrial. Através de atividades em rede, a empresa desenvolve relações que lhe asseguram o acesso a importantes recursos e à venda dos seus produtos e serviços (Johanson et al., 1988). Deste modo, o facto de as empresas em estudo estarem inseridas na mesma rede industrial, ou seja, num setor altamente integrado com o exterior, proporciona-lhes o mesmo grau de envolvimento internacional, independentemente da idade com que iniciaram o seu processo de internacionalização.

A segunda hipótese nula formulada - “*o volume de exportações das novas formas de empresas é idêntico ao volume de exportações das empresas tradicionais*” – é rejeitada. Verificou-se que as empresas INV têm maior volume de exportações do que as empresas tradicionais. A idade com que a empresa inicia o seu processo de internacionalização é um indicador importante para prever o volume de exportação nos anos subsequentes (Moen & Servais, 2002). De facto, na fase prévia à sua entrada no

mercado internacional, as novas formas de empresas exploram e avaliam ideias e mercados, assim como, localizam recursos únicos que influenciam o seu desempenho a longo prazo, nomeadamente, a nível de volume de exportações (Trudgen & Freeman, 2014). Este resultado é coerente com a literatura, uma vez que, as novas formas de empresas beneficiam de vantagem de aprendizagem por serem novas, o que lhes permite diminuir o seu processo de aprendizagem e consequentemente ter maior volume de exportações. No que concerne às empresas BaG, apresentam um volume de exportações superior às empresas tradicionais e apresentam igual volume de exportações face às empresas INV. Este resultado, não é surpreendente uma vez que as BaG são impulsionadas por eventos críticos que as levam a assumir uma rápida internacionalização idêntica às empresas INV.

3.3.4. Âmbito Geográfico

Para medir o âmbito geográfico dos grupos de empresas em estudo, optou-se por utilizar duas medidas distintas.

A primeira medida “ambgeo1” mede para quantos países atualmente a empresa vende os seus produtos. A segunda medida “ambgeo2” mede em quantos países a empresa opera através das suas subsidiárias.

Tabela 33. Teste de Kruskal-Wallis para o ambgeo1 e ambgeo2 entre as novas formas de empresas e as empresas tradicionais.

	ET	Sig. (bilateral)	Decisão
ambgeo1	4,201	0,122	Não rejeitar H0
ambgeo2	0,504	0,777	Não rejeitar H0

Fonte: Elaboração própria com base em dados do SPSS.

Para testar se o “ambgeo1” e o “ambgeo2” são iguais entre as novas formas de empresas e as empresas tradicionais, recorreu-se ao teste de Kruskal-Wallis. Observou-se para ambos os resultados um *p-value* superior a $\alpha = 0.05$, pelo que, não existe evidência estatística suficiente para se rejeitar a hipótese nula. Logo, a hipótese nula formulada – “o âmbito geográfico das novas formas de empresas é idêntico ao âmbito geográfico das empresas tradicionais” é válida. O resultado é contrário ao que seria de

esperar na literatura, uma vez que, as novas formas de empresas estão associadas a expansões internacionais para múltiplos países, ou seja, a uma grande diversidade internacional (Oviatt & McDougall, 1994; Shaker A. Zahra et al., 2000). Enquanto as empresas tradicionais são mais cautelosas e vão-se expandindo gradualmente mercado a mercado enquanto vão adquirindo conhecimento e experiência sobre o mesmo (Johanson & Vahlne, 1977). Contudo, o resultado obtido é semelhante ao de Morgan-Thomas e Jones (2009) que verificou, para as empresas da sua amostra, que o acesso a um grande número de mercados não é restrito somente às empresas INV, pelo que se pressupõe que as empresas tradicionais também podem atingir um grande número de mercados. Contudo, no caso do setor MM o âmbito geográfico das novas formas de empresas e das empresas tradicionais é igual. Este resultado deve-se ao facto de se estar a analisar não só empresas do mesmo setor de atividade, como também, pelo facto de que as empresas do setor MM perseguem os mercados onde existem oportunidades de negócios. Para que se mantenham em atividade, as empresas têm que se adaptar constantemente às exigências dos seus clientes, mesmo que isso implique a deslocação das suas atividades, como o estabelecimento de subsidiárias, junto dos mercados onde existem oportunidades de negócio. Esta estratégia é partilhada tanto por empresas tradicionais como pelas novas formas de empresas, pelo que à luz deste setor é natural que tenham o mesmo âmbito geográfico, contrariando o comportamento expetável à luz da teoria das *International New Ventures* e da teoria dos modelos tradicionais.

3.3.5. Inovatividade

Para medir a inovatividade foi utilizada uma escala que foi validada e testada por Uzokurt et al. (2012) e utilizada no presente estudo com as devidas adaptações. Na escala, é medida, entre outras, se as empresas melhoram ou retificam produtos já existentes ou se lançam produtos que são os primeiros do seu género no mercado mundial. Inicialmente, no presente trabalho, a escala era composta por 10 itens, contudo, após a análise fatorial aos fatores, a escala foi reduzida para 9 itens independentes, que por sua vez foram reduzidos a um fator. Posto isto, para testar a validade da hipótese nula, ou seja, se a variável “inovatividade” é igual nas novas formas de empresas e nas empresas tradicionais recorreu-se ao teste de Kruskal-Wallis. O resultado obtido através do SPSS

demonstrou que o p-value é superior a 0.05, pelo que, não existe evidência estatística suficiente para se rejeitar a hipótese nula.

Tabela 34. Teste de Kruskal-Wallis para a inovatividade entre as novas formas de empresas e as empresas tradicionais.

	ET	Sig. (bilateral)	Decisão
inovatividade	2,063	0,357	Não rejeitar H0

Fonte: Elaboração própria com base em dados do SPSS.

Concluindo, verifica-se que a hipótese nula formulada – “*a inovatividade das novas formas de empresas é idêntica à inovatividade das empresas tradicionais*” não é rejeitada. Este resultado é contrário ao que seria expectável, a inovatividade envolve que a empresa seja proativa e que explore novas oportunidades de mercado, característica que aparece na literatura como intrínseca às novas formas de empresas. As empresas tradicionais tendem a ser mais reativas ao mercado e ao desenvolvimento de novos produtos e processos, tomando uma postura mais oportunista, o que consequentemente, terá um menor nível de inovatividade face às novas formas de empresas. Os resultados obtidos apontam para um nível de inovatividade das novas formas de empresas e das empresas tradicionais idêntico. A inovação assume uma grande importância no setor MM. Em 2015, o setor apresentou despesas em I&D, relativamente elevadas face ao total da indústria transformadora portuguesa. Esta vertente inovadora do setor é justificada pela complexidade que o desenvolvimento dos seus produtos exige, pelo que, as empresas, tanto as tradicionais como as novas formas de empresas, têm que estar em constante inovação para deterem uma posição competitiva nos mercados. De facto, conforme verificado nos dados do INE (apresentados na seção “Breve Caracterização do Setor” do presente trabalho), as empresas do setor MM em Portugal apresentaram uma percentagem elevada de inovação do processo e de produto, bem como, uma percentagem elevada no lançamento de pelo menos uma inovação a nível mundial, face ao total das indústrias transformadoras.

3.3.6. Vantagem Competitiva

Para medir a vantagem competitiva recorreu-se a uma escala contruída e validada por Sigalas et al. (2013) que foi utilizada com as devidas adaptações. A escala pretende medir se a empresa explora oportunidades de mercado e neutraliza ameaças competitivas. Enquanto na escala original foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos, no presente trabalho optou-se por utilizar uma escala de Likert de 7 pontos. Um aumento do número de pontos da escala é acompanhado por um aumento na confiabilidade da escala (Berk, 1979).

Tabela 35. Teste de Kruskal-Wallis para a vantagem competitiva entre as novas formas de empresas e as empresas tradicionais.

	ET	Sig. (bilateral)	Decisão
Vantagem competitiva	0,367	0,832	Não rejeitar H0

Fonte: Elaboração própria com base em dados do SPSS.

Para testar a validade da hipótese nula recorre-se ao teste de Kruskal-Wallis. Tendo em conta que o p-value é superior a $\alpha = 0.05$, então, não existe evidência estatística suficiente para se rejeitar H0. Conclui-se, portanto, que a hipótese nula formulada – “a *vantagem competitiva das novas formas de empresas é idêntica à vantagem competitiva das empresas tradicionais*” – não é rejeitada. Este resultado é contrário ao que seria de esperar pela revisão da literatura. As novas formas de empresas têm a capacidade de se adaptarem a novos mercados desenvolvendo produtos adaptados às exigências dos seus clientes. Estas empresas tendem a oferecer produtos especializados, resultantes da inovação de produto, pelo que, oferecem aos seus clientes produtos únicos e difíceis de imitar pelos seus concorrentes, obtendo a partir daí uma fonte de vantagem competitiva. No teste anterior, verificou-se que as novas formas de empresas e as empresas tradicionais têm o mesmo grau de inovatividade. Por esta via, não é surpreendente que o nível de competitividade entre os dois tipos de empresas seja também idêntico, uma vez que teoricamente a maior competitividade das novas formas de empresas advém do seu maior grau de inovatividade. De facto, verificou-se que nas empresas do setor MM, não existem diferenças em termos de vantagem competitiva entre

as novas formas de empresas e as empresas tradicionais. É intrínseco ao setor MM a sua aposta na inovação e diferenciação e na competitividade como resposta sustentada aos desafios da globalização. Neste sentido, é natural que as empresas do mesmo setor, sendo tradicionais ou novas formas de empresas, adaptem os mesmos princípios pelos quais se rege o setor na globalidade, detendo desde logo, vantagem competitiva idêntica.

3.4. Conclusão

Através de teste de hipóteses, foi possível concluir que as novas formas de empresas apresentam maior velocidade pós-internacionalização e maior volume de exportações face às empresas tradicionais. Também, pela observação dos resultados obtidos para o ritmo foi possível verificar que as empresas tradicionais e as novas formas de empresas seguem um ritmo de internacionalização diferente. Por outro lado, não foram encontradas diferenças significativas em termos de velocidade no compromisso de recursos com o exterior, no grau de internacionalização, no âmbito geográfico, na inovatividade e na vantagem competitiva. Este resultado é contrário ao que seria de esperar pela revisão da literatura, o que evidencia que grande maioria das assunções da teoria das *International New Ventures* ou *Born Globals* não se verifica no contexto do setor metalúrgico e metalomecânico, uma vez que as empresas que se internacionalizam mais cedo e as que se internacionalizam mais tarde tendem a ter o mesmo comportamento no seu percurso internacional.

4. Conclusão

Nesta investigação foram testadas as diferenças existentes em termos de dimensões da internacionalização e do nível de inovatividade e de vantagem competitiva entre as empresas que desde a sua fundação ou pouco tempo depois seguem uma estratégia internacional rápida e as empresas que seguem uma abordagem gradual no seu processo de expansão internacional.

Analizando a literatura existente, verificou-se que o processo de internacionalização tem sido objeto de estudo por parte de diversos autores, maioritariamente no período de tempo que decorre entre a fundação da empresa e o momento da sua primeira atividade internacional, ou seja, a fase de pré-internacionalização. O período que decorre após a primeira atividade internacional, ou seja, o período pós-internacionalização, tem sido objeto de menor atenção, o que incitou à exploração deste período, à luz das várias dimensões do processo de internacionalização. Assim, a primeira questão a que o presente estudo pretende dar resposta é, se iniciado o processo de internacionalização, as empresas tradicionais e as novas formas de empresas se comportam da mesma forma. Nesse seguimento, surgiu a segunda questão de investigação que pretende averiguar se o caminho internacional tomado pelas empresas tradicionais e pelas novas formas de empresas se repercute em diferenças em termos de inovatividade e de vantagem competitiva.

Através do recurso a testes *t-student* para duas amostras independentes e de testes Wilcoxon-Mann-Whitney, verificou-se que a velocidade pós-internacionalização e o volume de exportações são maiores nas novas formas de empresas do que nas empresas tradicionais. Por outro lado, não foram evidenciadas diferenças em termos de velocidade no compromisso de recursos com o exterior, no grau de internacionalização, no âmbito geográfico, na inovatividade e na vantagem competitiva entre as novas formas de empresas e as empresas tradicionais. Para o ritmo, analisado tendo por base a observação dos dados da amostra, verificou-se que as empresas tradicionais e as novas formas de empresas apresentam diferentes ritmos de internacionalização. A maioria dos resultados obtidos foram contrários ao que seria expectável de acordo com a revisão da literatura. Dando resposta à primeira questão de investigação, parece que as novas formas de empresas têm comportamentos não muito diferentes dos das empresas tradicionais (pelo menos na maioria dos analisados). Mais importante ainda, respondendo à segunda

questão de investigação, o caminho internacional seguido pelas novas formas de empresas e pelas empresas tradicionais não se repercute em diferenças em termos de grau de inovatividade e de vantagem competitiva.

Repare-se que a amostra do presente estudo é constituída apenas por empresas do setor metalúrgico e metalomecânico (MM). O setor MM é responsável por uma grande parte da fabricação de bens duradouros e alguns bens intermédios de base, pelo que as suas atividades nucleares estão fortemente ligadas ao grande mercado global. De facto, cerca de 70% do seu volume de negócios é proveniente de exportações, sendo este o setor mais exportador da economia portuguesa.

Em termos de velocidade pós-internacionalização e de intensidade exportadora, os resultados obtidos para as empresas do setor MM foram coerentes com o que foi revisto anteriormente na literatura, tendo em conta que as novas formas de empresas têm uma estrutura mais dinâmica e flexível permitindo-lhes acelerar o seu processo de internacionalização. Contudo, por vezes no decorrer do seu percurso internacional as empresas sofrem desacelerações, necessitando de parar para absorver conhecimento e recursos suficientes para prosseguir com eficácia a sua expansão internacional (Chetty et al., 2014; Vermeulen & Barkema, 2002). De facto, as empresas estão tão envolvidas internacionalmente que por vezes esgotam os seus recursos e necessitam de parar para delinear novas estratégias de atuação no mercado, assim como, melhorar ou desenvolver novos produtos e processos. Nas empresas tradicionais e nas novas formas de empresas do setor MM, verificou-se que a capacidade de absorção destas empresas não é contante, pelo que apresentam diferentes ritmos de internacionalização. Para fazer face aos desafios do grande mercado global, o setor tem que estar preparado para responder às exigências dos seus clientes, inovando de forma contínua os seus produtos e processos. O setor MM apresenta elevadas despesas em termos de I&D, o que denuncia a sua preocupação em se manter em constante inovação e consequentemente manter a sua posição competitiva no mercado. Em termos de inovatividade e de nível de competitividade, as empresas tradicionais e as novas formas de empresas apresentaram o mesmo comportamento.

Tendo em consideração que as novas formas de empresas imprimem maior velocidade pós-internacionalização do que as empresas tradicionais seria expetável que o mesmo acontecesse para a velocidade no compromisso de recursos com o exterior, tal não se verificou. Ambas as formas de empresas têm a mesma velocidade de compromisso

com recursos no exterior. Este resultado poderá dever-se ao facto de as empresas em estudo estarem inseridas num setor altamente vocacionado para o exterior, pelo que, a transferência de recursos é um acontecimento natural e inerente a todas as formas de empresas.

A globalização aumentou a complexidade e necessidade de especialização dos produtos do setor que foram redirecionados para determinados nichos de mercados globais. As novas formas de empresas tendem a atuar em nichos de mercados globais que estão dispersados por múltiplos mercados, enquanto as empresas tradicionais simultaneamente tomam mais tempo a internacionalizarem-se e internacionalizam-se para mercados física e psicologicamente mais próximos. Os resultados obtidos em termos de âmbito geográfico foram também contrários ao que seria de esperar na avaliação da literatura. De facto, as empresas da amostra, não só evidenciaram que os primeiros países onde estabeleceram as primeiras atividades internacionais são idênticos, como as empresas tradicionais atualmente mantêm mais atividades internacionais fora do mercado comunitário do que as novas formas de empresas. Relativamente ao grau de internacionalização, também não se verificaram diferenças entre as duas formas de empresas, uma vez que a medida utilizada está relacionada com a velocidade de compromisso no exterior e com o âmbito geográfico, não é surpreendente que não haja diferenças entre as empresas.

De acordo com a teoria das *International New Ventures*, as novas formas de empresas têm uma estrutura bastante dinâmica, pois são proativas, procuram explorar oportunidades de mercado, são mais flexíveis na adaptação às exigências dos mercados globais enquanto as empresas tradicionais são mais reativas, têm um comportamento mais oportunista e têm uma estrutura mais rígida. Face aos resultados expostos, no setor metalúrgico e metalomecânico, não existem particularmente diferenças entre as empresas que demoram mais tempo a internacionalizar e as que são mais rápidas em termos de competitividade e inovatividade, o que poderá levantar algumas questões em relação à teoria das *International New Ventures*. Neste setor em particular as empresas tradicionais e as novas formas de empresas têm um comportamento internacional muito semelhante. Isto poderá estar relacionado com o ambiente em que as empresas se inserem. De acordo com Johanson et al. (1988), o nível de internacionalização da empresa está dependente da relação direta da empresa com outras empresas (micro-posicionamento) e da dinâmica

existente dentro de toda a rede onde se insere (macro-posicionamento). Deste modo, justifica-se o comportamento das novas formas de empresas e das empresas tradicionais pela rede industrial em que se inserem, uma vez que tendem a seguir o comportamento existente dentro da rede.

Relativamente às limitações do presente estudo, a primeira limitação prende-se com o facto de que é abordado apenas um setor específico da economia portuguesa, pelo que, os resultados encontrados não são generalizáveis para os mais diversos setores da economia. Mas por outro lado, analisam-se empresas que estão sujeitas ao mesmo contexto, obtendo-se assim resultados mais robustos. O recurso ao envio do questionário de investigação via *online* foi considerado o mais adequado para recolher informação num espaço temporal mais curto. Contudo, o facto de o questionário ser dirigido ao CEO ou a outro elemento com funções hierarquicamente semelhantes, dificulta a obtenção de um elevado número de respostas. Apesar do número de respostas obtidas ter sido moderado, foi respondido pelo órgão que tem melhor visão estratégica do negócio da empresa, resultando em respostas mais confiáveis. Outra limitação do presente estudo decorre da multiplicidade de definições e medidas existentes para as diversas variáveis em estudo, que origina, conforme demonstrado na revisão da literatura, uma certa confusão conceptual e dificuldade na comparação entre estudos. Contudo, procurou-se, escolher as definições mais utilizadas na literatura e as medidas mais consistentes.

Para futuras investigações, poderão ser utilizados outros critérios de medição para as dimensões do processo de internacionalização, que por essa via, poderão trazer resultados distintos. Poderá ser interessante replicar este estudo fazendo um cruzamento com vários setores ou por outro lado, analisar o setor metalúrgico e metalomecânico alargado a um maior número de países.

Por fim, poderá ser interessante introduzir novas variáveis ao estudo, como o desempenho da empresa em termos financeiros, tema que tem elevado interesse para os gestores das empresas.

Em suma, esta tese não deverá servir como o fim, mas sim como um ponto de partida para a análise a outras questões de investigação ligadas à teoria das *International New Ventures*. Sendo certo que este trabalho contribuiu, de alguma forma, para aprofundar um período ainda pouco explorado, contudo levantou outras problemáticas que poderão servir de base a futuras investigações.

Bibliografia

- Acedo, F. J., & Jones, M. V. (2007). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of World Business*, 42(3), 236-252.
- Associados, A. M. (2010). *Sector Metalúrgico e metalomecânico: Diagnóstico Competitivo e Análise Estratégica*.
- Autio, E. (2005). Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'toward a theory of international new ventures'. *Journal of international business studies*, 36(1), 9-19.
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of management journal*, 43(5), 909-924.
- Barkema, H. G., Shenkar, O., Vermeulen, F., & Bell, J. H. J. (1997). Working abroad, working with others: How firms learn to operate international joint ventures. 40(2), 426-426-442.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). 'Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon (Vol. 7).
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., & Crick, D. (2003). Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(4), 339-362.
- Berk, R. A. (1979). The construction of rating instruments for faculty evaluation: a review of methodological issues. *The Journal of Higher Education*, 50(5), 650-669.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative science quarterly*, 1-34.
- Bryman, A. (1984). The debate about quantitative and qualitative research: a question of method or epistemology? *British journal of Sociology*, 75-92.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). Metodologia da investigação—Guia para Autoaprendizagem (2ª edição). *Lisboa: Universidade Aberta*.
- Casillas, J. C., & Acedo, F. J. (2013). Speed in the internationalization process of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 15-29.
- Cesinger, B., Fink, M., Madsen, T. K., & Kraus, S. (2012). Rapidly internationalizing ventures: How definitions can bridge the gap across contexts. *Management Decision*, 50(10), 1816-1842.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional versus a "Born-Global" Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.
- Chetty, S., Johanson, M., & Martín Martín, O. (2014). Speed of internationalization: Conceptualization, measurement and validation. *Journal of World Business*, 49(4), 633-650.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*: Routledge.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International business review*, 6(4), 361-386.

- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Dave Crick, & Jones, M. V. (2000). Small High-Technology Firms and International High-Technology Markets. *Journal of International Marketing*, 8(2), 63-85.
- De Clercq, D., Sapienza, H. J., & Crijns, H. (2005). The internationalization of small and medium-sized firms. *Small Business Economics*, 24(4), 409-419.
- DGEEC. (2017). Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional 2015.
- Dörrenbächer, C. (2000). Measuring corporate internationalisation. *Intereconomics*, 35(3), 119-126.
- Efrat, K., & Shoham, A. (2012). Born global firms: The differences between their short- and long-term performance drivers. 47(4), 675-675 - 685.
- Eisenhardt, K. M., & Brown, S. L. (1998). Time pacing: competing in markets that won't stand still (Vol. 76, pp. 59).
- Europeia, C. (2003). Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. *Jornal Oficial da União Europeia*, 124(1), 36-41.
- EUROSTAT. (2017). Product and process innovative enterprises by NACE Rev. 2 activity and size class <http://ec.europa.eu/eurostat>
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A., & Zucchella, A. (2008). Conceptualizations to Advance Born Global Definition A Research Note. *Global Business Review*, 9(1), 45-50.
- Goertzen, M. J. (2017). Introduction to Quantitative Research and Data. *Library Technology Reports*, 53(4), 12.
- Guimarães, R. C., & Cabral, J. A. S. (2007). *Estatística*: McGraw-Hill, Interamericana de España.
- Hagen, B., & Zucchella, A. (2014). Born global or born to run? The long-term growth of born global firms. *Management International Review*, 54(4), 497-525.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hashai, N. (2011). Sequencing the expansion of geographic scope and foreign operations by "born global" firms. *Journal of international business studies*, 42(8), 995-1015.
- Hashai, N., & Almor, T. (2004). Gradually internationalizing 'born global' firms: an oxymoron? *International Business Review*, 13(4), 465-483.
- Hilmerisson, M. (2014). Small and medium-sized enterprise internationalisation strategy and performance in times of market turbulence (Vol. 32, pp. 386).
- Hilmerisson, M., & Johanson, M. (2016). Speed of SME internationalization and performance (Vol. 56, pp. 67).
- Hilmerisson, M., Johanson, M., Lundberg, H., & Papaioannou, S. (2017). Time, Temporality, and Internationalization: The Relationship Among Point in Time of, Time to, and Speed of International Expansion. *Journal of International Marketing*, 25(1), 22-45.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management journal*, 40(4), 767-798.
- Hitt, M. A., Li, D., & Xu, K. (2016). International strategy: From local to global and beyond. *Journal of World Business*, 51(1), 58-73.
- Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. (2001). Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic management journal*, 22(9), 899-906.
- Ietto-Gillies, G. (1998). Different conceptual frameworks for the assessment of the degree of internationalization: an empirical analysis of various indices for the top 100 transnational corporations. *Transnational corporations*, 7, 17-40.

- INE. (2007). Classificação Portuguesa das Actividades Económicas Rev. 3. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, IP.
- INE. (2017a). Empresas (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3). www.ine.pt
- INE. (2017b). Empresas exportadoras de bens (€) por País parceiro e Atividade económica (CAE Rev. 3). www.ine.pt
- INE. (2017c). Empresas Extra-UE exportadoras de bens (€) por Tipo de bem, produto por atividade (CPA 2008) e Atividade económica (CAE Rev. 3). www.ine.pt
- INE. (2017d). Empresas Intra-UE exportadoras de bens (€) por Tipo de bem, produto por atividade (CPA 2008) e Atividade económica (CAE Rev. 3). www.ine.pt
- INE. (2017e). Exportações (€) de bens por Local de destino e Tipo de bem, produto por atividade (CPA 2008). www.ine.pt
- INE. (2017f). Pessoal ao serviço (N.º) das Empresas por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Divisão - CAE Rev. 3). www.ine.pt
- INE. (2017g). Produtividade aparente do trabalho (€) nas empresas por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Divisão - CAE Rev. 3). www.ine.pt
- INE. (2017h). Volume de negócios (€) das empresas por Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3) e Escalão de pessoal ao serviço. www.ine.pt
- Johanson, J., Mattsson, L. G., Hood, N., & Vahlne, J.-E. (1988). Strategies in global competition. *Strategies in global competition*.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4).
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm - Four Swedish Cases (Vol. 12, pp. 305).
- Jones, M. V., & Coviello, N. E. (2005). Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of international business studies*, 36(3), 284-303.
- Khavul, S., Pérez-Nordtvedt, L., & Wood, E. (2010). Organizational entrainment and international new ventures from emerging markets. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 104-119.
- Khojastehpour, M., & Johns, R. (2015). From pre-internationalization to post-internationalization: relationship marketing perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 23(2), 157-174.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35(2), 124-141.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., & Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance (Vol. 42, pp. 253).
- Liesch, P. W., Weerawardena, J., Sullivan Mort, G., Knight, G. A., & Kastle, T. (2007). Introduction. *Journal of World Business*, 42(3), 232-235.
- Lin, W. T. (2012). Family ownership and internationalization processes: Internationalization pace, internationalization scope, and internationalization rhythm (Vol. 30, pp. 47-47 - 56).
- Lin, W. T., & Cheng, K.-Y. (2013). Upper echelon compensation, performance, and the rhythm of firm internationalization. *Management Decision*, 51(7), 1380-1401.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.

- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process? *International business review*, 6(6), 561-583.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*: ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. (ReportNumber Ed.). Pêro Pinheiro.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 65-90.
- McCusker, K., & Gunaydin, S. (2015). Research using qualitative, quantitative or mixed methods and choice based on the research. *Perfusion*, 30(7), 537-542.
- McNaughton, R. B. (2003). The Number of Export Markets that a Firm Serves: Process Models versus the Born-Global Phenomenon. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(3), 297-311.
- Menguc, B., & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the academy of marketing science*, 34(1), 63-73.
- Meschi, P.-X., Ricard, A., & Moore, E. T. (2017). Fast and Furious or Slow and Cautious? The Joint Impact of Age at Internationalization, Speed, and Risk Diversity on the Survival of Exporting Firms. *Journal of International Management*.
- Moen, Ø., & Servais, P. (2002). Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises (Vol. 10, pp. 49).
- Mohr, A., & Batsakis, G. (2016). Internationalization speed and firm performance: A study of the market-seeking expansion of retail MNEs. *Management International Review*, 1-25.
- Morgan-Thomas, A., & Jones, M. V. (2009). Post-entry Internationalization Dynamics: Differences between SME's in the Development Speed of their International Sales (Vol. 27, pp. 71-71-97).
- Naudé, W., & Rossouw, S. (2010). Early international entrepreneurship in China: Extent and determinants. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(1), 87-111.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (P. E. Limited Ed. 7th ed.).
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 29(7), 745-768.
- Nordman, E. R., & Melén, S. (2008). The impact of different kinds of knowledge for the internationalization process of Born Globals in the biotech business. *Journal of World Business*, 43(2), 171-185.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures, 45.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1995). Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 30-44.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization (Vol. 29, pp. 537).
- Park, J., & Park, M. (2016). Qualitative versus quantitative research methods: Discovery or justification. *Journal of Marketing Thought*, 3(1), 1-7.
- Pearce, L. D. (2012). Mixed methods inquiry in sociology. *American Behavioral Scientist*, 56(6), 829-848.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309-323.
- Porter, M. E. (1985). *Creating and Sustaining Superior Performance*: New York, NY: Free press.
- Prashantham, S., & Young, S. (2011). Post-Entry Speed of International New Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 275-292.

- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (Gradiva Ed. 2ª Edição ed.).
- Rasmussen, E. S., Madsen, T. K., & Servais, P. (2010). On the foundation and early development of domestic and international new ventures. *Journal of Management & Governance*, 16(4), 543-556.
- Rennie, M. W. (1993). Born global.
- Reuber, A. R., & Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of international business studies*, 28(4), 807-825.
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A. (2005a). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14(2), 147-166.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., & Vaillant, Y. (2005b). The Born-Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research (Vol. 3, pp. 133).
- Romanello, R., & Chiarvesio, M. (2016). Turning point: when born globals enter post-entry stage. *Journal of International Entrepreneurship*, 1-30.
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914-933.
- Sharma, D. D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of Born Globals: a network view. *International Business Review*, 12(6), 739-753.
- Sigalas, C., & Pekka Economou, V. (2013). Revisiting the concept of competitive advantage: problems and fallacies arising from its conceptualization. *Journal of Strategy and Management*, 6(1), 61-80.
- Sigalas, C., Pekka Economou, V., & B. Georgopoulos, N. (2013). Developing a measure of competitive advantage. *Journal of Strategy and Management*, 6(4), 320-342.
- Sleuwaegen, L., & Onkelinx, J. (2014). International commitment, post-entry growth and survival of international new ventures. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 106-120.
- Sullivan, D. (1994). Measuring the Degree of Internationalization of a Firm. *Journal of international business studies*, 25(2), 325-342.
- Szymura-Tyc, M. (2013). Measuring the Degree of Firms' Internationalization at Their Early Stages of International Commitment. *Journal of Economics & Management*, 13, 101-118.
- Tan, A., Brewer, P., & Liesch, P. W. (2007). Before the first export decision: Internationalisation readiness in the pre-export phase. 16(3), 294.
- Trudgen, R., & Freeman, S. (2014). Measuring the Performance of Born-Global Firms Throughout Their Development Process: The Roles of Initial Market Selection and Internationalisation Speed. 54(4), 551.
- UNCTAD. (1995). *World Investment Report 1995: Transnational Corporations and Competitiveness*. Paper presented at the United Nations Conference on Trade and Development.
- Urban, B., & Sefalafala, M. R. (2015). The influence of entrepreneurial intensity and capabilities on internationalisation and firm performance. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 18(2), 260-276.
- Uzkurt, C., Kumar, R., Kimzan, H. S., & Sert, H. (2012). The impact of environmental uncertainty dimensions on organisational innovativeness: An empirical study on SMEs. *International Journal of Innovation Management*, 16(02), 1250015.
- Vermeulen, F., & Barkema, H. (2002). Pace, rhythm, and scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic management journal*, 23(7), 637-653.

- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *The Internationalization of the firm*, 14, 83-98.
- Wixom, B. H., & Watson, H. J. (2001). An empirical investigation of the factors affecting data warehousing success. *MIS quarterly*, 17-41.
- Zahra, S. A. (2005). A theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of international business studies*, 36(1), 20-28.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance (Vol. 43, pp. 925).
- Zucchella, A., Palamara, G., & Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, 42(3), 268-280.

Anexos

Anexo A. Questionário

O presente questionário deverá ser preenchido pelo CEO (Diretor Executivo), pelo Diretor Financeiro da empresa ou por outro elemento que detenha poder de decisão estratégico. O seu preenchimento demorará aproximadamente 5 minutos.

Tabela 36. Questionário.

Caracterização da Empresa							
1 – Indique a forma jurídica da empresa. i) Empresa em Nome Individual j) Sociedade por Quotas k) Sociedade Anónima l) Estabelecimento Individual de Responsabilidade Limitada m) Sociedade Unipessoal por Quotas n) Sociedade em Comandita o) Sociedade em Nome Coletivo p) Cooperativa							
2 – Qual o ano de fundação da empresa? _____							
3 – Indique o número de colaboradores efetivos da empresa. <table border="1" data-bbox="129 1507 861 1565"><tr><td>< 10</td><td>10 - 50</td><td>51 - 250</td><td>> 250</td></tr></table>				< 10	10 - 50	51 - 250	> 250
< 10	10 - 50	51 - 250	> 250				
4 – Indique em qual dos seguintes intervalos de valores se situa o volume de negócios da empresa no último ano. (M – Milhões de Euros €) <table border="1" data-bbox="129 1785 861 1843"><tr><td>< 2M</td><td>2M – 10M</td><td>11M – 50M</td><td>> 50M</td></tr></table>				< 2M	2M – 10M	11M – 50M	> 50M
< 2M	2M – 10M	11M – 50M	> 50M				
Internacionalização da Empresa							

5 – Qual foi o ano em que a empresa implementou a sua primeira atividade internacional? (Entende-se por primeira atividade internacional, a primeira venda ao exterior ou o estabelecimento de empresa subsidiária³).

6 – Indique quais foram os quatro primeiros países nos quais a empresa iniciou a sua atividade internacional.

7 – Atualmente, para quantos países a empresa vende os seus produtos?

8 – Indique os países no qual se encontram os principais mercados internacionais da empresa.

9 – Selecione o tipo de intervenientes com quem detém relações internacionais:

- Intermediários internacionais (agentes comerciais, subsidiárias);
- Parceiros de negócio internacionais (fornecedores, distribuidores, subcontratados);
- Intermediários internacionais e parceiros de negócio internacionais;
- Não se aplica.

10 – Quantos colaboradores, em tempo integral, despendem mais de 50% do seu tempo em atividades internacionais?

11 – Indique qual o número de subsidiárias detidas pela empresa nos seguintes anos:

2012	2013	2014	2015	2016
_____	_____	_____	_____	_____

12 – Em quantos países a empresa opera diretamente através das suas subsidiárias?

13 – Indique qual o peso aproximado (em percentagem) do volume de vendas ao exterior face ao volume total de vendas, para os seguintes anos:

2012	2013	2014	2015	2016
_____	_____	_____	_____	_____

³ Fonte: Autio et al. (2000); Vermeulen e Barkema (2002)

14 – Indique qual o peso aproximado (em percentagem) do volume de ativos externos (Investimento Direto Estrangeiro) face ao volume total de ativos, para os seguintes anos:

2012	2013	2014	2015	2016
_____	_____	_____	_____	_____

15 – Indique qual o peso (em percentagem) do emprego no estrangeiro face ao emprego total da empresa, para os seguintes anos:

2012	2013	2014	2015	2016
_____	_____	_____	_____	_____

16 – A empresa sofreu algum tipo de evento crítico (por exemplo aquisição por outra empresa, mudança de proprietários, alteração na postura internacional dos clientes, sucessão, forte recessão do setor, entre outros) que a impulsionou para a internacionalização? Se sim, qual?

Inovatividade

Relativamente à **inovatividade**, por favor indique o seu grau de concordância em relação às seguintes afirmações:

17 - Muitas vezes melhoramos ou retificamos produtos ou serviços existentes.

Neutro

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

18- Muitas vezes adicionamos novos produtos ou serviços à nossa gama.

Neutro

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

19 - Muitas vezes apresentamos novas gamas de produtos ou serviços que a empresa não oferecia anteriormente.

Neutro

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

20 - Muitas vezes reposicionamos produtos ou serviços existentes.

Neutro

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

21 - Muitas vezes mudamos a forma como criamos ou entregamos produtos ou serviços.

Neutro

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

22 - Desenvolvemos produtos ou serviços que oferecem mais vantagens aos consumidores do que qualquer outro produto ou serviço atualmente disponível.

Neutro

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

23 - Lançamos produtos ou serviços que são os primeiros do seu género no mundo.

Neutro

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

24 - Desenvolvemos produtos ou serviços que exigem que os consumidores alterem substancialmente o seu comportamento.

Neutro

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

25 - Lançamos produtos ou serviços para os quais esta organização não possuía o conhecimento tecnológico.

Neutro

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

26 - Lançamos produtos ou serviços para os quais esta organização não possuía experiência ou conhecimento comercial.

Neutro

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

Vantagem Competitiva

Relativamente à **vantagem competitiva** da empresa, ao longo dos últimos 3 anos, por favor indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

27 - Aproveitou todas as oportunidades de mercado que foram apresentadas à sua indústria.

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

28 - Aproveitou plenamente as oportunidades de mercado que foram apresentadas à sua indústria.

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

29 - Neutralizou todas as ameaças competitivas das empresas rivais da sua indústria.

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

30 - Neutralizou completamente as ameaças competitivas das empresas rivais da sua indústria.

Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Plenamente
------------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------------

Fonte: Elaboração própria.

Anexo B. Email enviado às empresas

Exmo.(a) Sr.(a),

Venho por este meio solicitar à vossa empresa a colaboração num projeto de investigação no âmbito da tese de mestrado em Economia e Administração de Empresas da Faculdade de Economia do Porto.

O foco deste projeto centra-se no processo de internacionalização das empresas portuguesas inseridas no setor metalúrgico e metalomecânico. Neste setor, a internacionalização é um caminho natural, contudo, pretende-se conhecer qual a estratégia internacional que trará maior vantagem competitiva a longo prazo.

O contributo de uma grande variedade de empresas é determinante para obter resultados confiáveis. Deste modo, solicitamos, por favor, que preencha um **questionário online, maioritariamente composto por questões de escolha múltipla, que lhe tomará aproximadamente 5 minutos**. Tendo em conta as questões colocadas, este questionário **deverá ser preenchido pelo CEO da empresa ou pelo responsável hierarquicamente com funções semelhantes (Administrador/Gestor/Diretor)**. Garante-se o anonimato dos inquiridos e os dados recolhidos serão utilizados meramente para fins académicos.

Por favor aceda ao seguinte endereço e será diretamente encaminhado para o inquérito (ou copie e cole o seguinte link na sua barra de navegação):

<https://pt.surveymonkey.com/r/G9J7QM8>

Se estiver interessado em receber as conclusões do presente estudo, por favor envie-me um e-mail a solicitar.

Agradeço desde já a sua cooperação e o tempo despendido.

Com os meus melhores cumprimentos,

Ana Paula Oliveira

Se durante o preenchimento do questionário surgir qualquer questão, por favor contatar qualquer um dos seguintes endereços:

Ana Paula Oliveira: up201003717@fep.up.pt; 913328963

Prof.^a Doutora Raquel Meneses (orientadora da tese): up233177@g.uporto.pt; 966435347

Anexo C: Email enviado à AIMMAP

Exmo. Sr. Pedro Carvalho,

Venho por este meio solicitar a cooperação da vossa associação, AIMMAP, para o meu projeto de investigação no âmbito da tese de mestrado de Economia e Administração de Empresas da Faculdade de Economia do Porto. Neste sentido, peço a vossa colaboração para divulgarem junto das vossas empresas associadas o questionário de investigação que tem como principal objeto de estudo o processo de internacionalização das empresas portuguesas inseridas no setor metalúrgico e metalomecânico. Neste setor, a internacionalização é um caminho natural, contudo, pretende-se conhecer qual a estratégia internacional que trará maior competitividade e sustentabilidade a longo prazo. Através da vossa cooperação, será possível dotar as empresas de conhecimento adicional acerca das estratégias internacionais mais adequadas que lhes permitam alcançar sucesso a nível internacional.

Envio em anexo o questionário e apresento de seguida o texto que poderá acompanhar, caso a associação pretenda, o questionário de investigação:

O setor metalúrgico e metalomecânico é o setor industrial que mais exporta em Portugal constituindo, assim, um pilar fundamental para o crescimento da economia portuguesa. A vontade de internacionalizar não é suficiente, os mercados para os quais o setor se lança são cada vez mais exigentes, logo, é necessário ter uma base de know-how consistente e uma rede de contactos alargada, para que, as empresas detenham vantagem competitiva. As diferentes empresas do mesmo setor seguem, naturalmente, estratégias de internacionalização distintas que terão diferentes resultados a longo prazo.

O foco deste projeto centra-se no processo de internacionalização de empresas portuguesas inseridas no setor metalúrgico e metalomecânico. Pretende-se compreender

o comportamento de internacionalização das empresas a longo prazo e deste modo, aferir quais são as empresas que seguindo determinada estratégia internacional detêm maior vantagem competitiva.

Para que consiga se obter resultados confiáveis no presente estudo, é de extrema importância a sua colaboração. Deste modo, solicitamos, por favor, que preencha um **questionário online, maioritariamente composto por questões de escolha múltipla, que lhe tomará aproximadamente 5 minutos**. Tendo em conta as questões colocadas, este questionário **deverá ser preenchido pelo CEO da empresa ou pelo responsável hierarquicamente com funções semelhantes (Administrador/Gestor/Diretor)**. Garante-se o anonimato dos inquiridos e os dados recolhidos serão utilizados meramente para fins académicos.

Por favor aceda ao seguinte endereço e será diretamente encaminhado para o inquérito (ou copie e cole o seguinte link na sua barra de navegação):

<https://pt.surveymonkey.com/r/G9J7QM8>

Se estiver interessado em receber as conclusões do presente estudo, por favor envie-me um e-mail a solicitar.

Agradeço desde já a sua cooperação e o tempo despendido.

Com os meus melhores cumprimentos,

Ana Paula Oliveira

Se durante o preenchimento do questionário surgir qualquer questão, por favor contactar qualquer um dos seguintes endereços:

Ana Paula Oliveira: up201003717@fep.up.pt; 913328963

Prof.^a Doutora Raquel Meneses (orientadora da tese): up233177@g.uporto.pt; 966435347

Anexo D: Segundo email enviado às empresas

Exmo.(a) Sr.(a),

Há cerca de 4 semanas foi dirigido à sua empresa um pedido de colaboração para participar num projeto de investigação no âmbito da tese de mestrado em Economia e Administração de Empresas da Faculdade de Economia do Porto.

Venho por este meio solicitar de novo, caso ainda não o tenha feito, o preenchimento de um **questionário online, maioritariamente composto por questões de escolha múltipla, que lhe tomará aproximadamente 5 minutos.**

Diariamente devem surgir na sua empresa solicitações como esta, contudo, para que consiga obter resultados fidedignos sobre o processo de internacionalização das empresas do setor metalúrgico e metalomecânico necessito de um elevado número de respostas, pelo que a sua participação fará toda a diferença.

O foco deste projeto centra-se no processo de internacionalização das empresas portuguesas inseridas no setor metalúrgico e metalomecânico. Neste setor, a internacionalização é um caminho natural, contudo, pretende-se conhecer qual a estratégia internacional que trará maior vantagem competitiva a longo prazo.

Tendo em conta as questões colocadas, este questionário **deverá ser preenchido pelo CEO da empresa ou pelo responsável hierarquicamente com funções semelhantes (Administrador/Gestor/Diretor).** Garante-se o anonimato dos inquiridos e os dados recolhidos serão utilizados meramente para fins académicos.

Por favor aceda ao seguinte endereço e será diretamente encaminhado para o inquérito (ou copie e cole o seguinte link na sua barra de navegação):

<https://pt.surveymonkey.com/r/G9J7QM8>

Se estiver interessado em receber as conclusões do presente estudo, por favor envie-me um e-mail a solicitar.

Agradeço desde já a sua cooperação e o tempo despendido.

Com os meus melhores cumprimentos,

Ana Paula Oliveira

Se durante o preenchimento do questionário surgir qualquer questão, por favor contatar qualquer um dos seguintes endereços:

Ana Paula Oliveira: up201003717@fep.up.pt; 913328963

Prof.^a Doutora Raquel Meneses (orientadora da tese): up233177@g.uporto.pt; 966435347

Anexo E: Correspondência entre as variáveis do estudo e as questões do questionário.

Tabela 37. Correspondência entre as variáveis do estudo e as questões do questionário.

Conceitos	Definição	Medidas	Fonte
Tradicionais	Inicialmente desenvolvem-se no mercado doméstico e posteriormente internacionalizam-se por uma lógica incremental. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975)	2 – Qual o ano de fundação da empresa?	How many years has your firm been operating? Acedo e Jones (2007)
		5 – Qual foi o ano em que a empresa implementou a sua primeira atividade internacional? (Entende-se por primeira atividade internacional, a primeira venda ao exterior, o estabelecimento de empresa subsidiária, entre outras).	When did your firm start operating abroad? Acedo e Jones (2007)
Novas (INVs, BGs)	Desde a sua fundação, procuram tirar vantagem competitiva significativa da utilização de recursos e da venda de produtos em vários países. Oviatt e McDougall (1994)	6 – Indique quais foram os quatro primeiros países nos quais a empresa iniciou a sua atividade internacional.	Elaboração própria.
		9 – Selecione o tipo de intervenientes com quem detém relações internacionais: - Intermediários internacionais (agentes comerciais, subsidiárias); - Parceiros de negócio internacionais (fornecedores, distribuidores, subcontratados); - Intermediários internacionais e parceiros de negócio internacionais; - Não se aplica.	Elaboração própria.
		16 – A empresa sofreu algum tipo de evento crítico (por exemplo aquisição por outra empresa, mudança de proprietários, alterações nos clientes, sucessão, forte recessão do setor, entre outros) que a impulsionou para a internacionalização? Se sim, qual?	Elaboração própria de acordo com Bell et al. (2001).
Novas (BaGs)	Detêm uma posição consolidada no mercado doméstico e de repente adotam uma estratégia de internacionalização. Bell et al. (2001)		
Velocidade	Relação entre o tempo e os eventos internacionais de uma empresa. Casillas e Acedo (2013)	10 – Quantos colaboradores, em tempo integral, despendem mais de 50% do seu tempo em atividades internacionais?	Today, how many of the full-time employees spend over 50% of their time on international activities? Reuber e Fischer (1997)

		13 – Indique qual o peso (em percentagem) do volume de vendas ao exterior face ao volume total de vendas, para os seguintes anos: 2012, 2013, 2014, 2015, 2016.	Elaboração própria de acordo com UNCTAD (1995).
		14 – Indique qual o peso aproximado (em percentagem) do volume de ativos externos (Investimento Direto Estrangeiro) face ao volume total de ativos, para os seguintes anos: 2012, 2013, 2014, 2015, 2016	Elaboração própria de acordo com UNCTAD (1995).
		15 – Indique qual o peso (em percentagem) do emprego no estrangeiro face ao emprego total da empresa, para os seguintes anos: 2012, 2013, 2014, 2015, 2016	Elaboração própria de acordo com UNCTAD (1995).
		2 – Qual o ano de fundação da empresa?	How many years has your firm been operating? Acedo e Jones (2007)
Ritmo	Regularidade do processo de expansão internacional. Vermeulen e Barkema (2002)	11 – Indique qual o número de subsidiárias detidas pela empresa nos seguintes anos: 2012, 2013, 2014, 2015, 2016.	Elaboração própria.
Grau de Internacionalização	Nível de compromisso da empresa relativamente ao seu processo de expansão internacional. Casillas e Acedo (2013)	8 – Indique os países no qual se encontram os principais mercados internacionais da empresa.	Elaboração própria de acordo com De Clercq et al. (2005).
		13 – Indique qual o peso (em percentagem) do volume de vendas ao exterior face ao volume total de vendas, para os seguintes anos: 2012, 2013, 2014, 2015, 2016	Elaboração própria de acordo com UNCTAD (1995).
		14 – Indique qual o peso aproximado (em percentagem) do volume de ativos externos (Investimento Direto Estrangeiro) face ao volume total de ativos, para os seguintes anos: 2012, 2013, 2014, 2015, 2016	Elaboração própria de acordo com UNCTAD (1995).
		15 – Indique qual o peso (em percentagem) do emprego no estrangeiro face ao emprego total da empresa, para os seguintes anos: 2012, 2013, 2014, 2015, 2016	Elaboração própria de acordo com UNCTAD (1995).

		12 – Em quantos países a empresa opera diretamente através das suas subsidiárias?	In how many countries does a TNC (transnational companies) operate directly, through its affiliates? Ietto-Gillies (1998)
Âmbito Geográfico	Expansão do processo de internacionalização em múltiplos países. Vermeulen e Barkema (2002)	7 – Atualmente, para quantos países a empresa vende os seus produtos?	In how many countries (other than the US) are this company's products sold? Shaker A. Zahra et al. (2000)
		12 – Em quantos países a empresa opera diretamente através das suas subsidiárias?	In how many countries does a TNC (transnational companies) operate directly, through its affiliates? Ietto-Gillies (1998)
Inovatividade	Reflete a tendência da empresa em se envolver e apoiar novas ideias e experiências que possam resultar em novos, produtos, serviços ou processos (Lumpkin & Dess, 1996).	Relativamente à inovatividade , por favor indique o seu grau de concordância em relação às seguintes afirmações: 17 – Muitas vezes melhoramos ou retificamos produtos ou serviços existentes. 18 – Muitas vezes adicionamos novos produtos ou serviços à nossa gama. 19 – Muitas vezes apresentamos novas gamas de produtos ou serviços que a empresa não oferecia anteriormente. 20 – Muitas vezes reposicionamos produtos ou serviços existentes. 21 – Muitas vezes mudamos a forma como criamos ou entregamos produtos ou serviços. 22 – Desenvolvemos produtos ou serviços que oferecem mais vantagens aos consumidores do que qualquer outro produto ou serviço atualmente disponível. 23 – Lançamos produtos ou serviços que são os primeiros do seu género no mundo. 24 – Desenvolvemos produtos ou serviços que exigem que os consumidores alterem substancialmente o seu comportamento.	We often improve or revise existing products or services. We often add new product or services to our existing ranges. We often introduce new ranges of products or services not previously offered by this company. We often reposition existing products or services. We often change the way we make or deliver products or services. We develop product or services that offer greater advantages to consumers than any other product or service currently available. We have launched products or services that are the first of their kind in the world.

		<p>25 – Lançamos produtos ou serviços para os quais esta organização não possuía o conhecimento tecnológico.</p> <p>26 – Lançamos produtos ou serviços para os quais esta organização não possuía experiência ou conhecimento comercial.</p>	<p>We develop products or services that require consumers to substantially alter their behaviour.</p> <p>We have launched products or services for which this organisation lacks the technological knowledge.</p> <p>We have launched products or services for which this organisation lacks the business experience or knowledge.</p> <p>Uzkurt et al. (2012)</p>
Vantagem Competitiva	<p>Manifesta-se quando uma empresa explora oportunidades de mercado e neutraliza ameaças competitivas superiormente à indústria em que se encontra inserida (Sigalas et al., 2013).</p>	<p>Relativamente à vantagem competitiva da empresa, ao longo dos últimos 3 anos, por favor indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:</p> <p>27 – Aproveitou todas as oportunidades de mercado que foram apresentadas à sua indústria.</p> <p>28 – Aproveitou plenamente as oportunidades de mercado que foram apresentadas à sua indústria.</p> <p>29 – Neutralizou todas as ameaças competitivas das empresas rivais da sua indústria.</p> <p>30 – Neutralizou completamente as ameaças competitivas das empresas rivais da sua indústria.</p>	<p>Over the past three years your competitive strategy has allowed your firm to:</p> <p>Exploit all market opportunities that have been presented to your industry;</p> <p>Fully exploit the market opportunities that have been presented to your industry;</p> <p>Neutralize all competitive threats from rival firms in your industry;</p> <p>Fully neutralize the competitive threats from rival firms in your industry.</p> <p>Sigalas et al. (2013)</p>
Caracterização da Empresa	<p>As questões 1, 3, 4 servem exclusivamente para caracterizar a empresa, relativamente à sua forma jurídica e à sua dimensão.</p>	<p>1 – Indique a forma jurídica da empresa.</p> <p>3 – Indique o número de colaboradores efetivos da empresa.</p> <p>4 – Indique em qual dos seguintes intervalos de valores se situa o volume de negócios da empresa no último ano. (M – Milhões de Euros €)</p>	<p>Código das Sociedades Comerciais.</p> <p>Comissão Europeia.</p>

Fonte: Elaboração Própria.